

Inhalt

Inhalt 1

Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	6
1 Grundlagen	7
1.1 Beschaffung.....	7
1.1.1 Strategische Aufgaben der Beschaffung	7
1.1.2 Operative Aufgaben der Beschaffung	8
1.1.3 Tendenzen in der Beschaffung.....	8
1.1.4 Die Beschaffung in der Supply Chain.....	10
1.1.5 Beschaffungsziele	10
1.1.5.1 Strategische Beschaffungsziele	10
1.1.5.2 Operative Beschaffungsziele	11
1.2 Beitrag der Beschaffung zum Unternehmenserfolg	11
1.3 Beschaffungscontrolling.....	14
1.4 Beitrag des Beschaffungscontrollings zum Unternehmenserfolg.....	15
1.5 Instrumente des Beschaffungscontrollings	17
1.6 Beschaffungskennzahlen.....	19
1.6.1 Kennzahlen	19
1.6.2 Funktionen von Kennzahlen	20
1.6.3 Arten von Kennzahlen	20
1.6.3.1 Absolute Kennzahlen	21
1.6.3.2 Relative Kennzahlen	21
1.6.4 Aufgabe der Beschaffungskennzahlen	24
2 Instrumente des Beschaffungscontrollings.....	25
2.1 ABC-Analyse	25
2.1.1 Allgemeines zur ABC-Analyse.....	25
2.1.2 Ziel der ABC-Analyse	25
2.1.3 Durchführung der ABC-Analyse	26
2.1.4 Folgerungen aus der ABC-Analyse	27
2.2 XYZ-Analyse.....	28
2.2.1 Allgemeines zur XYZ-Analyse	28
2.2.2 Merkmale der Klassifizierung	30

2.2.3	Kombination mit der ABC-Analyse	31
2.2.4	Folgerungen aus der ABC- /XYZ-Analyse.....	31
2.3	<i>Total Cost of Ownership</i>	34
2.3.1	Kosten des Total Cost of Ownership Ansatzes	35
2.3.2	Beispiel für den Ablauf einer Total Cost of Ownership Analyse	36
2.3.3	Vorteile der Total Cost of Ownership Betrachtung	39
2.3.4	Nachteile der Total Cost of Ownership Betrachtung	39
2.4	<i>Preisstrukturanalyse</i>	40
2.4.1	Allgemeines zur Preisstrukturanalyse	40
2.4.2	Preisstrukturanalyse auf Basis von Vollkosten.....	41
2.4.2.1	Einzelkostenermittlung	42
2.4.2.2	Gemeinkostenermittlung	43
2.4.2.3	Angemessener Gewinnaufschlag	44
2.4.3	Preisstrukturanalyse auf Basis von Teilkosten.....	45
2.4.4	Bedeutung für die Beschaffung	47
2.4.5	Beispiel Preisstrukturanalyse für eine Preisverhandlung	48
2.4.6	Probleme und Grenzen der Preisstrukturanalyse	49
2.5	<i>Target Costing – Ermittlung der Preisobergrenze</i>	51
2.5.1	Einsatzgebiet	51
2.5.2	Arten von Zielkosten	51
2.5.3	Bestimmung der Zielkosten.....	52
2.5.4	Vor- und Nachteile des Target Costing	56
2.6	<i>Lieferantenanalyse</i>	57
2.7	<i>Beschaffungskennzahlen</i>	62
2.7.1	Allgemeine Kennzahlen	62
2.7.2	Einzelkennzahlen in der Beschaffung	63
2.7.3	Kennzahlen zur Messung der Beschaffungseffizienz.....	67
2.7.4	Kennzahlensystem zur Kostenminimierung	68
2.7.5	Beschaffungserfolg	72
2.7.5.1	Kostenreduzierung versus Kostenvermeidung.....	72
2.7.5.2	Beschaffungsleistung versus Beschaffungsergebnis	74
2.7.6	Einführung eines Kennzahlensystems in der Beschaffung	75
2.7.7	Beispiel für eine Kennzahlenübersicht in der Beschaffung	76
2.8	<i>Balanced Scorecard bzw. Supply Balanced Scorecard</i>	79
2.8.1	Die finanzwirtschaftliche Perspektive	79
2.8.2	Die Kundenperspektive	80
2.8.3	Die interne Prozessperspektive	80
2.8.4	Die Lern- und Entwicklungsperspektive	80
2.8.5	Weiterentwicklung der klassischen Balanced Scorecard zur Supply Balanced Scorecard	81
2.8.6	Anwendung der Supply Balanced Scorecard.....	82

3	Zusammenfassung / Schlussfolgerung	84
	Literatur / Internetquellen	87
	Selbstständigkeitserklärung	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Traditionelles und marktorientiertes Beschaffungsverhalten.....	9
Abbildung 2: Beschaffung in der Supply Chain anhand des SCOR-Modells	10
Abbildung 3: Gewinnbeitrag der Beschaffung.....	13
Abbildung 4: Beschaffungswirkung auf Ergebnis und ROI.....	16
Abbildung 5: Instrumente des Beschaffungscontrolling in Veröffentlichungen.....	17
Abbildung 6: 50 wesentliche Instrumente des Beschaffungscontrollings	18
Abbildung 7: Auf die Beschaffung ausgelegte Controllinginstrumente.....	19
Abbildung 8: Kennzahlenarten.....	21
Abbildung 9: Aufgaben von Kennzahlen	23
Abbildung 10: Funktionen von Kennzahlen in der Beschaffung.....	24
Abbildung 11: übliche Wert- und Mengenanteilverteilung der ABC-Analyse.....	26
Abbildung 12: mögliche Analyseobjekte der ABC-Analyse	28
Abbildung 13: mögliche Bedarfsverläufe.....	29
Abbildung 14: Matrix zur Kombination der ABC- mit der XYZ-Analyse	31
Abbildung 15: Folgerungen aus der ABC-XYZ Analyse.....	32
Abbildung 16: Entscheidungsschema als Ergebnis einer ABC/XYZ-Analyse	33
Abbildung 17: Kombinationsmatrix der ABC/XYZ-Analyse	33
Abbildung 18: Angebotsvergleich anhand des Preises und der TCO-Analyse	36
Abbildung 19: Bestandteile der Total Cost of Ownership der TCW	37

Abbildung 20: Kostentreiber Identifikation und Bewertung	38
Abbildung 21: TCO Entscheidungsvorlagen	38
Abbildung 22: Realisierte Reduktionen der Total Cost of Ownership durch TCW	39
Abbildung 23: Die wichtigsten Bestandteile eines Produktes	41
Abbildung 24: Kalkulationsmuster für variable Kosten	46
Abbildung 25: Beispiel Preisstrukturanalyse für eine Preisverhandlung	50
Abbildung 26: Ermittlung Target Price	53
Abbildung 27: Zielkostendiagramm	56
Abbildung 28: Unternehmensanforderungen und Marktgegebenheiten	58
Abbildung 29: Beispiel Lieferantenanalyse	61
Abbildung 30: Berechnung von Beschaffungsleistung und –ergebnis	75
Abbildung 31: Allgemeine Einkaufskennzahlen	77
Abbildung 32: Kennzahlen des operativen Einkaufs	78
Abbildung 33: Die vier Perspektiven der klassischen Balanced Scorecard	81
Abbildung 34: Auszug aus einer Supply-BSC mit fünf Berichtsperspektiven	83

Abkürzungsverzeichnis

BEB	Bestellquote Eilbestellung
BOKS	Beschaffungsobjektkostensenkung
BOKSP	Beschaffungsobjekt-Kostensenkungspotenzial
BOKSPA	Beschaffungsobjekt-Kostensenkungspotenzial-Analyse
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
ERP	Enterprise-Resource-Planning
GSA	Global-Sourcing-Anteil
IT	Informationstechnik
JIT	just in time
LBG	Lieferbereitschaftsgrad
LF	Lieferflexibilität
LZG	Lieferzuverlässigkeitsgrad
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
ROI	Return on Invest
RQ	Reklamationsquote
RVQ	Rahmenvertragsquote
TCO	Total Cost of Ownership
TK	Transportkosten pro Sendung
TT	Termintreue
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Grundlagen

1.1 Beschaffung

Zusammenfassung aller Tätigkeiten, die der Versorgung eines Unternehmens mit Material, Dienstleistungen, Betriebs- und Arbeitsmitteln sowie Rechten und Informationen aus unternehmensexternen Quellen (Güter- und Dienstleistungsmärkte) dienen. Die Versorgung mit Kapital und Mitarbeitern wird nicht unter das Aufgabenfeld der Beschaffung integriert.¹

Als oberstes Ziel der Beschaffung kann die langfristige Sicherstellung der anforderungsgerechten Versorgung zu geringstmöglichen Kosten formuliert werden. Die Beschaffungsaufgaben können nach strategischen und operativen unterschieden werden.²

1.1.1 Strategische Aufgaben der Beschaffung

Die wesentlichen strategischen Aufgaben der Beschaffung sind:³

- (1) Beschaffungsmarktforschung
- (2) Festlegung über zentrale und/oder dezentrale Beschaffung
- (3) Lieferantenanalyse, -bewertung und -auswahl
- (4) Beziehungsmanagement zu Lieferanten
- (5) Verhandlung, Abschluss sowie Kontrolle von Rahmenvereinbarungen
- (6) Planung und Einsatz geeigneter informatorischer Unterstützungssysteme
- (7) Erstellung von Beschaffungsportfolios

¹ Vgl. (Krieger 2013) Zitierfähige URL des Gabler Wirtschaftslexikons:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72967/beschaffung-v6.html>.

² Vgl. Ebd.

³ Vgl. Ebd.

1.1.2 Operative Aufgaben der Beschaffung

Die wesentlichen operativen Aufgaben der Beschaffung sind:⁴

- (1) Bestandskontrolle
- (2) Bedarfsermittlung und Bestellmengenplanung
- (3) Lieferantenauswahl
- (4) Bestellung
- (5) Bestellüberwachung sowie in Zusammenarbeit mit dem Logistikbereich
- (6) Beschaffungslogistik

1.1.3 Tendenzen in der Beschaffung

Mit der wachsenden Verbreitung von Internettechnologien hat das E-Procurement wachsende Bedeutung erlangt. Dabei wird unterschieden zwischen auf Katalogen basierenden Beschaffungssystemen, elektronischen Märkten sowie direkten, elektronischen Eins-zu-eins-Beziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmern. E-Procurement erstreckt sich heute über das gesamte Beschaffungsportfolio.⁵

Die betriebliche Beschaffung durchläuft z. Z. einen Wandel, indem erstens durch die Internationalisierung der Beschaffungsmärkte die Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg weiter steigt und zweitens internetbasierte Systeme gleichzeitig ein Reengineering der Beschaffungsprozesse ermöglichen. Neben dem Einsatz innovativer Informations- und Kommunikationssysteme (I.u.K.) haben zukünftig Konzepte wie das Lead-Buyer-Konzept, bei dem eine Abteilung eines Unternehmens die Verantwortung für die Beschaffung definierter Produktgruppen für das Gesamtunternehmen übernimmt, sowie neue Konzepte zur Gestaltung partnerschaftlicher Beziehungen mit Lieferanten wachsende Bedeutung.⁶

Die Entwicklung der letzten Jahre zwingt immer mehr Unternehmen, die Funktionen und Strategien der Beschaffung neu zu definieren. Es wird erkannt, dass die Beschaffung einen wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ausübt. Die traditionelle Sichtweise der Beschaffung wandelt sich in eine strategische und marktorientierte Ausrichtung des Supply Managements bzw. des Supply Chain Managements. Zudem werden vermehrt unternehmensübergreifende Wertschöpfungspartnerschaften in neu gestalteten Prozessketten ge-

⁴ Vgl. (Krieger 2013) Zitierfähige URL des Gabler Wirtschaftslexikons:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72967/beschaffung-v6.html>.

⁵ Vgl. Ebd.

⁶ Vgl. Ebd.

schaffen, bis hin zu Optimierungskonzepten der vollständigen Prozesskette zwischen Kunden, Handel, Herstellern und Zulieferern. Die bedeutsamen Entwicklungen vom traditionellen zum marktorientierten Beschaffungsverhalten. Es vollzieht sich bei diesem Wandel eine Übertragung der Vorgehensweisen des Absatzmarketings auf die Beschaffungsbereiche. Die Lieferanten- / Beschafferbeziehung wird durch die Instrumente gegenseitiger Beeinflussung geprägt, d.h., dass nicht nur Lieferanten absatzpolitische Instrumente nutzen, sondern sich der Beschaffer selbst auch eines Instrumentariums bedient. Ziel ist es, die Beschaffungsmärkte zu Gunsten des Beschaffers zu beeinflussen.⁷

Traditionelles Beschaffungsverhalten		Marktorientiertes Beschaffungsverhalten	
autokratische, abweisende Partner	→	miteinander agierende Partner	
kurzfristig orientiert	→	langfristig orientiert	
viele Bezugsquellen	→	wenige Lieferanten	
vorwiegend regionale, nationale Beschaffung	→	verstärktes Global Sourcing	
einfache Angebotsaufforderung an Lieferanten	→	aktive Beschaffungsmarktforschung und Beschaffungsbearbeitung	
unstrukturierte Betrachtung des Gesamtmarktes	→	Marktsegmentierung	
primär preisorientierte Einkaufsentscheidungen	→	Lieferantenauswahl und Berücksichtigung langfristiger Gesamtkosten	
Standard-Qualitätsvorschriften, fest vorgeschriebene Spezifikationen	→	gemeinsam entwickelte Leistungskriterien	
das fertige Produkt steht im Vordergrund	→	Design, Materialwirtschaft, verfahrenstechnische Kapazitäten usw. stehen im Vordergrund	
große Lose mit häufig verspäteter Lieferung	→	häufigere, stets pünktliche Lieferung kleinerer Mengen	
kaum Vorausplanung	→	genauere Vorausplanung	

Abbildung 1: Traditionelles und marktorientiertes Beschaffungsverhalten

Quelle: (Piontek 2012) S. 20.

Die Hauptaufgabe der Beschaffung ist die Versorgung der Unternehmung mit Material. Die Aufgabenerfüllung erfolgt im Rahmen eines Beschaffungsprozesses, der sich in mehreren Prozessphasen vollzieht, durch eine bestimmte Aufgabenstellung gekennzeichnet ist, die in Teilaufgaben gegliedert werden kann und durch Folge- und Informationsbeziehungen mit anderen Phasen verknüpft ist.⁸

⁷ Vgl. (Piontek 2012) S. 19.

⁸ Vgl. Ebd. S. 20.

„Schwerpunkte des Beschaffungsprozesses:

- die verrichtungsmäßige Abwicklung,
- die ablauforganisatorische Abwicklung,
- die rechtlichen Fragen des Kaufvertrages,
- die Tatsache, dass jeder Bestellung ein Entscheidungsprozess zugrunde liegt,
- der Umstand, dass mit einer Bestellung persönlicher Kontakt zwischen Lieferant und Einkäufer verbunden sind,
- die leider unbestreitbare Tatsache, dass in diesem Bereich subjektive, der rationalen Analyse kaum zugängliche Faktoren eine Rolle spielen.“⁹

1.1.4 Die Beschaffung in der Supply Chain

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick, wo sich in der Supply Chain die Beschaffung befindet, und gibt auch die Möglichkeit, sich bildlich vorzustellen, welche Stationen vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt beim Endkunden durchlaufen werden.

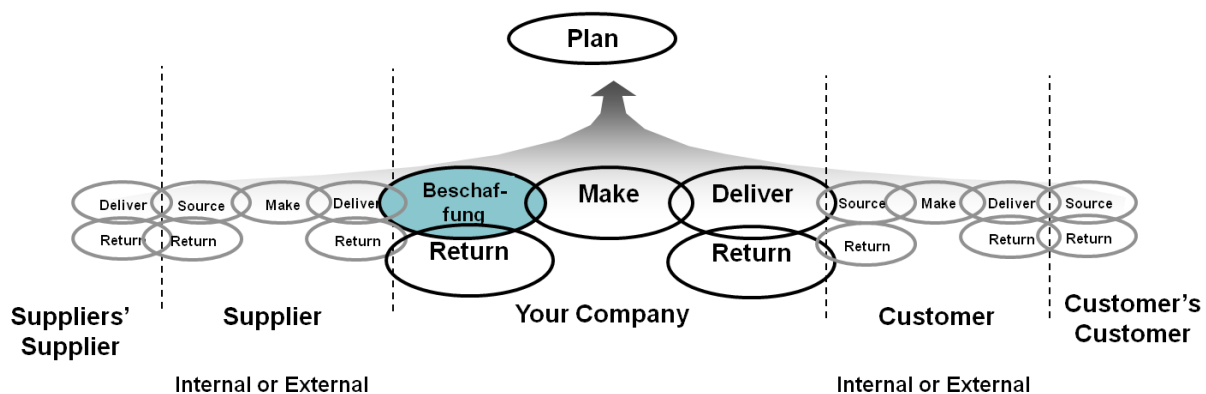


Abbildung 2: Beschaffung in der Supply Chain anhand des SCOR-Modells

Quelle: Das Supply Chain Council vgl. www.supply-chain.org.

1.1.5 Beschaffungsziele

1.1.5.1 Strategische Beschaffungsziele

Strategische Beschaffungsziele¹⁰

⁹ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 161.

¹⁰ Vgl. (Friedl 1990) S. 103.

Sicherstellung der Materialversorgung

- Wahrung der Flexibilität
- Risikostreuung
- Steigerung der vertikalen Integration
- Wahrung der Unabhängigkeit
- Sicherung der langfristigen Wachstumsrate
- beschaffungsseitige Diversifikation

Sicherstellung der Qualität

- Sicherung des Qualitätsstandards
- Sicherung des Technologiestandards

Sicherung der Beschaffungsmarktposition

- Sicherung der Nachfragemacht
- Wahrung des Ansehens der Unternehmung

Sicherung der Preisstabilität

Sicherung der Personalqualität

1.1.5.2 Operative Beschaffungsziele

Operative Beschaffungsziele¹¹

Optimierung der Beschaffungskosten

- Optimierung der Einkaufspreise
- Optimierung der Bezugs-, Bereitstellungs- und Beschaffungsverwaltungskosten

Sicherung der Qualität

Sicherung der Liquidität

Sicherung der Lieferbereitschaft

1.2 Beitrag der Beschaffung zum Unternehmenserfolg

Wenn man davon ausgeht, dass heute ca. 50 % bis 60 % der Verkaufserlöse durch Kosten des materialwirtschaftlichen Sektors beansprucht werden, so lässt sich leicht erkennen, welch durchschlagenden Einfluss Kostensenkungen in der Beschaffung auf das Betriebsergebnis haben.¹²

¹¹ Vgl. (Friedl 1990) S. 103.

¹² Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 13.

Ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 100 Millionen Euro und einer Umsatzrendite von 6 % hat einen Anteil an Materialkosten von 50 Prozent des Umsatzes. Gelingt es der Beschaffung, die Beschaffungskosten für die Materialien um 4 Prozent zu senken, so führt dies zu einer Gewinnsteigerung von 2 Millionen Euro, also einer Steigerung von 33 Prozent.

Um die gleiche Gewinnsteigerung durch die Ausweitung des Umsatzes zu realisieren, müsste man (unter vereinfachten Annahmen) den Umsatz um ein Drittel steigern.¹³

Der Gewinnbeitrag der Materialwirtschaft kann somit als Ausgleich für nicht realisierbare Umsatzsteigerungen interpretiert und in folgende allgemein gültige Formel gebracht werden:¹⁴

$$GB = \frac{Mk * E}{R}$$

Dabei bedeuten:

Mk Materialkosten-Anteil in Prozent vom Umsatz

E Reduzierung der Materialkosten in Prozent der Materialkosten

R Umsatzrentabilität

GB Gewinnbeitrag der Materialwirtschaft, ausgewiesen als adäquate Umsatzsteigerung

Die folgende Grafik verdeutlicht, dass sich durch eine Materialkostenreduktion ein höherer Gewinn erzielen lässt. Jedoch ist darauf zu achten, dass eine Materialkostenreduktion auf Kosten der Qualität zu einem Gewinneinbruch führen kann, denn auf Kundenunzufriedenheit folgt der Umsatzrückgang. Damit die Qualität nicht unter der Kostenreduktion leidet, sollte eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Lieferanten angestrebt werden.¹⁵

¹³ Vgl. (Heiserich, Helbig und Ullmann 2011) S. 159.

¹⁴ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 13.

¹⁵ Vgl. (Körfer 2011) S. 21.

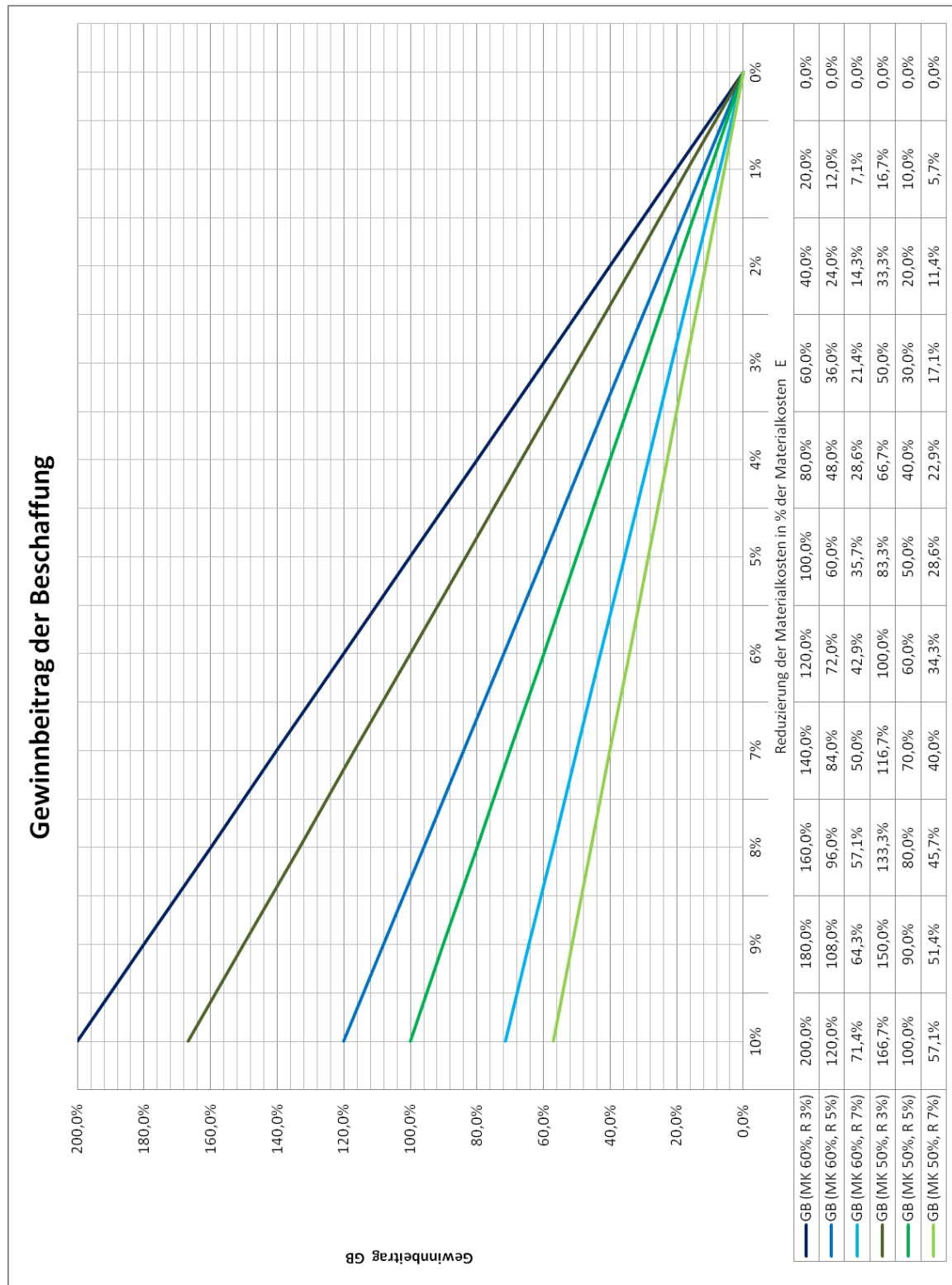


Abbildung 3: Gewinnbeitrag der Beschaffung

Quelle: Eigene Darstellung.

1.3 Beschaffungscontrolling

Das Beschaffungscontrolling ist ein Subsystem des Beschaffungsmanagement, das eine zukünftige engpass-, informations- und zielorientierte Steuerung und Koordination der Beschaffung ermöglichen soll. Durch die beratende Unterstützung der Beschaffung sollen rationale Entscheidungen sichergestellt und so die Reaktionsfähigkeit und Adaptionfähigkeit erhöht werden.

Das Beschaffungscontrolling richtet sich an den Bedürfnissen der Beschaffung aus, indem es durch Informationsversorgung und Unterstützung bei Entscheidungsprozessen zur effizienten Versorgung des Unternehmers beiträgt. Durch Planung, Kontrolle und Informationsversorgung sollen Chancen und Risiken frühzeitig erkannt werden und ein aktiver Steuerungsprozess ermöglicht werden. Die direkten Ziele umfassen die Sicherungen und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit des Beschaffungsmanagements, damit dieses in der Lage ist, die Unternehmensziele zu realisieren.¹⁶

Das Beschaffungscontrolling befasst sich zunächst mit der Entwicklung von Plangrößen in Form von

- Kennzahlen
- Budgetierung
- Zielvorgaben

Diese Planzahlen können aus dem betrieblichen Rechnungswesen bzw. der Gesamtplanung abgeleitet werden. Teilweise muss sich der Beschaffungscontroller derartige Größen jedoch selbst erarbeiten, wobei er auf die Mitwirkung der Beschaffung wegen ihrer technischen und marktseitigen Spezialkenntnisse angewiesen ist.¹⁷

Die ständige Kontrolle dieser Plangrößen mittels

- Zeitvergleich
- Betriebsvergleich
- Soll-/Istvergleich

¹⁶ Vgl. (Piontek 2012) S. 45.

¹⁷ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 355.

bildet einen weiteren Schwerpunkt des Beschaffungscontrollings.

Der oben angeführte Zeitvergleich scheidet im materialwirtschaftlichen Bereich weitgehend aus, da sich die Beschaffungsmärkte im Zeitverlauf ständig verändern und auch der Betriebsbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht schwankt. Auch der Betriebsvergleich kommt nur sehr selten zur Anwendung, da die Rahmenbedingungen von Unternehmen zu Unternehmen zu stark variieren, so dass der Soll-/Istvergleich überwiegend Anwendung findet.¹⁸

Die abschließende Abweichungsanalyse versucht, die Ursachen für festgestellte Abweichungen zwischen Plan- und Istgrößen herauszuarbeiten und sie den Entscheidungsträgern nahezubringen.¹⁹

1.4 Beitrag des Beschaffungscontrollings zum Unternehmenserfolg

Welchen Beitrag kann das Einkaufscontrolling zum Unternehmenserfolg leisten?²⁰ „Im Einkauf liegt der Gewinn!“ Dieses gebräuchliche Zitat trifft den „Nagel auf den Kopf“. Kerngedanke dieser Sichtweise ist es, alle Beschaffungsaktivitäten wertorientiert zu gestalten und zu managen. Diesbezüglich sind auch die Instrumente und Methoden des Beschaffungscontrollings zu erweitern, um die häufig noch anzutreffende einseitige Preisorientierung zu überwinden und den Einkauf wertschöpfend einzusetzen. Die Wertorientierung des Einkaufs ergibt sich zum einen natürlich durch Effekte auf die klassischen Erfolgsfaktoren Zeit, Qualität und Kosten. Systematisches Erfolgscontrolling unterstützt dabei die Umsetzung von Maßnahmen, die die Zusammenarbeit mit Lieferanten verbessern und strategische Einkaufsprogramme zum Erfolg führen. Diese Programme haben in der Regel nicht nur Wirkungen auf die Kostenposition, sondern können sich auch auf Material- und/oder Prozessqualität sowie Entwicklungs- und Produktionszeiten beziehen. Darüber hinaus bestehen Potenziale in der kooperativen Zusammenarbeit in Themenfeldern wie Forschung und Entwicklung, Innovationsmanagement und Markt, die direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Ein auf den ganzheitlichen Unternehmenserfolg ausgerichtetes Beschaffungscontrolling berücksichtigt somit auch die Bereiche des Innovationsmanagements, des Know-how-Schutzes und der kooperativen Marktbearbeitung.

¹⁸ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 355.

¹⁹ Vgl. Ebd.

²⁰ (Wildemann, <http://www.tcw.de> 2008) Financial Times Deutschland Interview mit Prof. Wildemann: Einkaufscontrolling im Mittelstand vom 17.11.2008. *Url:* <http://www.tcw.de/news/interview-mit-prof-wildemann-einkaufscontrolling-im-mittelstand-418>

In der Literatur wird die Auswirkung von Einsparungen im materialwirtschaftlichen Bereich auf die Unternehmungsrentabilität sehr oft mittels Return on Investment-Methode verdeutlicht.²¹

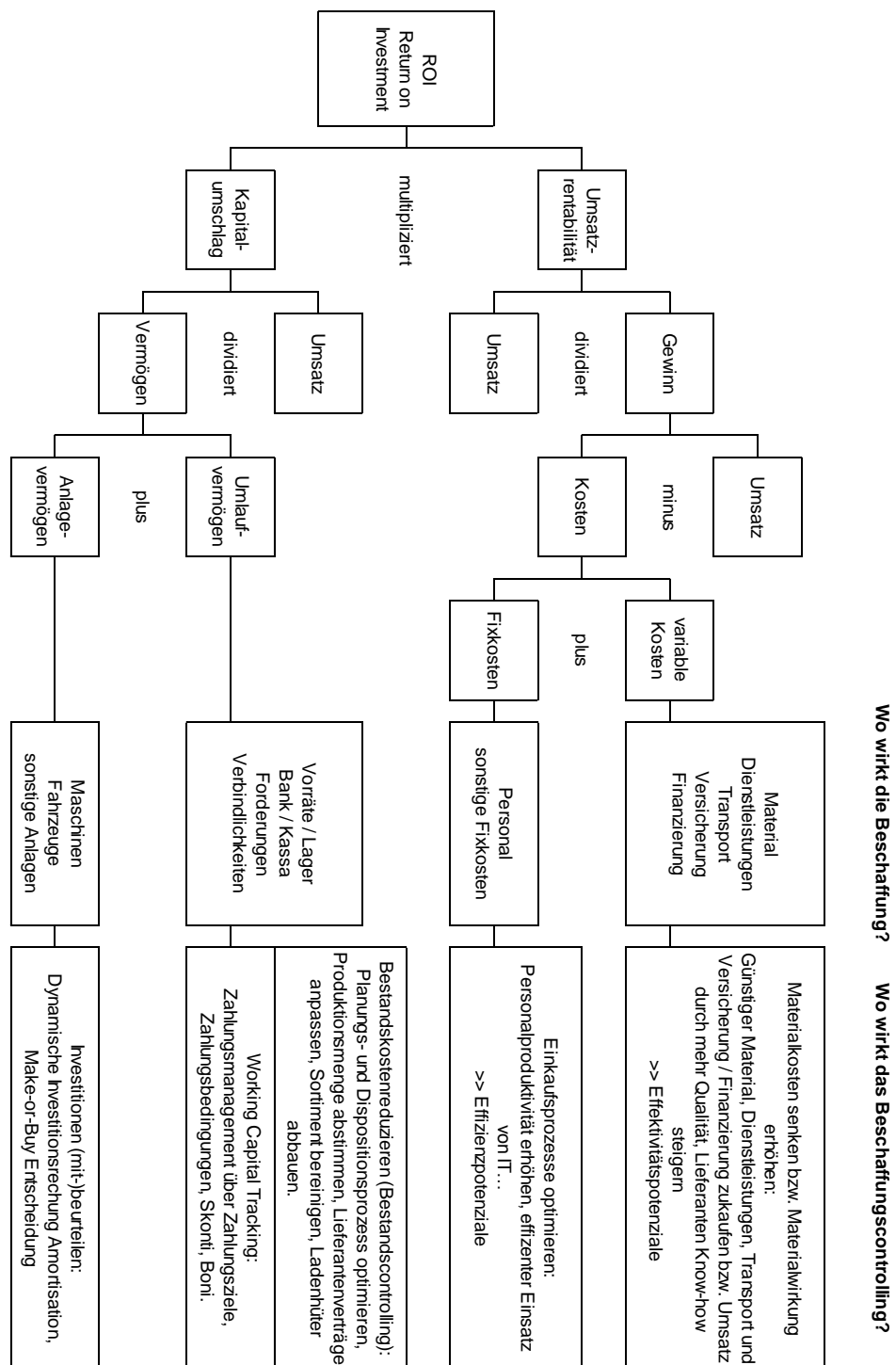


Abbildung 4: Beschaffungswirkung auf Ergebnis und ROI

Quelle: (Tschandl und Bäck 2008) S. 11.

²¹ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 14.

1.5 Instrumente des Beschaffungscontrollings

In der Literatur ist noch keine Methodik vorhanden, die eine systematische Auswahl von Beschaffungscontrolling Instrumenten auf Basis von Anforderungen und Rahmenbedingungen zulässt. Welche Instrumente geeignet sind, bleibt der Einschätzung des Forschers oder Praktikers – gegebenenfalls unterstützt durch Empfehlungen – überlassen.²²

In nachfolgender Abbildung sind Instrumente des Beschaffungscontrollings in Veröffentlichungen angeführt.

		Autoren								
		Jahns (2005b)	Kaufmann, Thiel & Becker (2005)	Möller (2001)	Arnold & Eßig (2001)	Arnold (19974)	Halusa (1996)	Friedl (1990)	Reinschmidt (1989)	Katzmarzyk (1988)
I n s t r u m e n t e	Lieferantenbewertungen				X	X		X		
	Total Cost of Ownership-Analyse / Life-Cycle Costing			X	X	X		X		
	Prozesskostenrechnung		X	X			X			
	Performance Measurement / Kennzahlensysteme / BSC	X	X	X		X	X		X	
	Performance Measurement / Messung Beschaffungserfolg	X			X					X
	Portfolioanalysen		X	X			X	X	X	
	Wertanalyse		X	X		X		X	X	
	Risikoanalyse / Früherkennungssysteme	X		X			X	X		
	Checklisten			X		X			X	
	ABC- / XYZ-Analyse		X	X		X				
	Kostenmanagementtechniken (z.B. Bündelung, Standardisierung, Preistrukturanalyse)				X	X	X	X		X
	Target Costing		X		X		X			
	Make-or-Buy-Analyse			X		X				
	Benchmarking	X	X							

Abbildung 5: Instrumente des Beschaffungscontrolling in Veröffentlichungen

Quelle: (Entchelmeier 2008) S. 28.

²² Vgl. (Martin Tschandl 2008) S. 24.

In nachfolgender Abbildung sind 50 wesentliche Instrumente des Beschaffungscontrollings aufgelistet.

ABC-Analyse	Make-or-Buy-Rechnung (auch Eigenfertigung versus Fremdbezug)
Abweichungsanalyse	Materialkostensenkungspotentialanalyse
Berichtswesen	Materialkostensenkungsrechnung
Beschaffungs-Balanced-Scorecard (auch Procurement/Supply/Purchasing Balanced Scorecard)	Materialpreisveränderungsrechnung
Beschaffungsbenchmarking	Nutzwertanalyse und Expertensysteme zur Lieferantenselektion
Beschaffungsbudget	Obligobericht (Zahlungsterminplanung)
Beschaffungsmarktsegmentrechnung	Open Book
Beschaffungsrevision und –leitbild	Portfolioanalyse
Bestellmengenoptimierung (auch Bezugsmengenoptimierung)	Preisstrukturanalyse (auch Kostenstrukturanalyse)
Betriebsunterbrechungsrechnung	Prozesskostenrechnung (ähnlich auch Activity-Based-Costing)
Beziehungsfragebogen	Reverse Engineering
Einkaufskapazitätsrechnung	Risikoanalyse
Erfahrungskurvenanalyse	Simultaneous Costing
Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	Strategische Bilanz
Früherkennungssysteme, Frühwarnsysteme	Supplier Lifetime Value
Funktionsanalyse	Supply Chain Mapping
Gap-Analyse	Supply StrategieWürfel
Gewinnkostenwertanalyse	SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
Investitionsrechnung (unter anderem Kapitalwertmethode, Interner Zinsfuß)	Target Costing
Kennzahlen	Total Cost of Owner Ship (TCO)
Kennzahlensysteme	Value Balance Card
Kosten- und Leistungsrechnung	Wertanalyse (auch ValueAnalysis oder Value Engineering)
Lieferantenauditierung	XYZ-Analyse (auch RSU-Analyse)
Lieferantenbefragung	Zero Base Budgeting
Lieferantenbeurteilung, -bewertung, -analyse	Zuliefererprofil

Abbildung 6: 50 wesentliche Instrumente des Beschaffungscontrollings

Quelle: (Tschandl und Bäck 2008) S. 24.

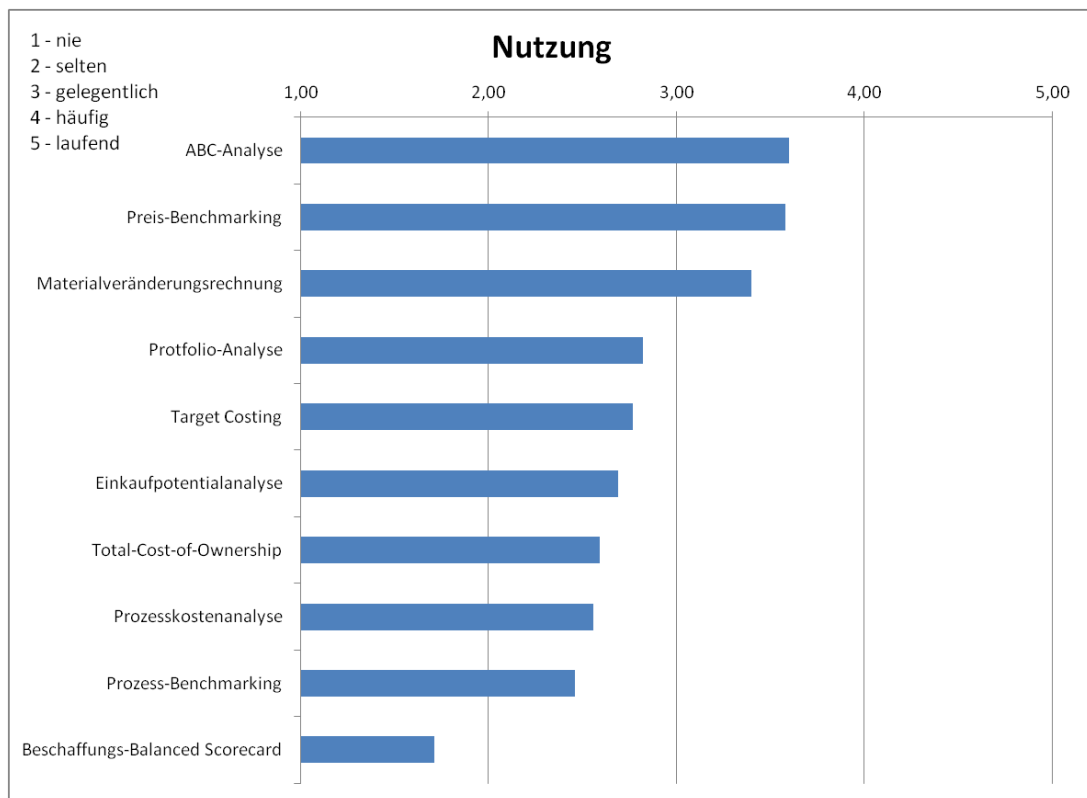


Abbildung 7: Auf die Beschaffung ausgelegte Controllinginstrumente

Quelle: (Wagner und Weber 2007) S. 33.

1.6 Beschaffungskennzahlen

1.6.1 Kennzahlen

Kennzahlen finden sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur als quantitative Informationen, die als Verdichtung der komplexen Praxis über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Prozesse entscheidungsorientiert Auskunft geben, wieder. Kennzahlen dienen dazu, schnell und prägnant über ein ökonomisches Aufgabengebiet zu berichten. Voraussetzung für die Implementierung von Kennzahlen ist, dass man die betrachteten Sachverhalte quantifizieren kann. Kennzahlen haben die Aufgabe, innerbetriebliche und außerbetriebliche Vorgänge transparent zu machen, um die Durchführung von Vergleichen zu erleichtern. Beim Benchmarking dienen Kennzahlen der Effizienzmessung. Diese müssen zur Vermeidung von Trugschlüssen im Kontext technisch-wirtschaftlicher Unterschiede gewürdigt werden.²³

²³ Vgl. (Piontek 2012) S. 150.

1.6.2 Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen haben folgende Funktionen:²⁴

- Operationalisierungsfunktion
Kennzahlen werden gebildet zur Feststellung einer Abweichung von vorgegebenen oder erreichbaren Zielerreichungsgraden.
- Anregungsfunktion
Durch laufende Erfassung von Kennzahlen können frühzeitig Auffälligkeiten und Veränderungen erkannt werden.
- Vorgabefunktion
Kritische Kennzahlen werden als Zielgröße für unternehmerische Teilbereiche ermittelt.
- Steuerungsfunktion
Kennzahlen werden zur Vereinfachung von Steuerungsprozessen verwendet.
- Kontrollfunktion
Durch die laufende Erfassung von Kennzahlen können Soll-/ist-Abweichungen und deren Ursache erkannt werden.

1.6.3 Arten von Kennzahlen

Kennzahlen können die Form von absoluten Zahlen bzw. Relationen annehmen. Die relativen Kennzahlen kann man in drei Untergruppen unterteilen.

Es kann die Bewertung absoluter Zahlen im Zusammenhang ebenso einen Erkenntniswert ergeben wie die Relativzahlen bei der Verhältnisbildung.²⁵

²⁴ Vgl. (Piontek 2012) S. 150.

²⁵ Vgl. (Stelling 2009) S. 275.

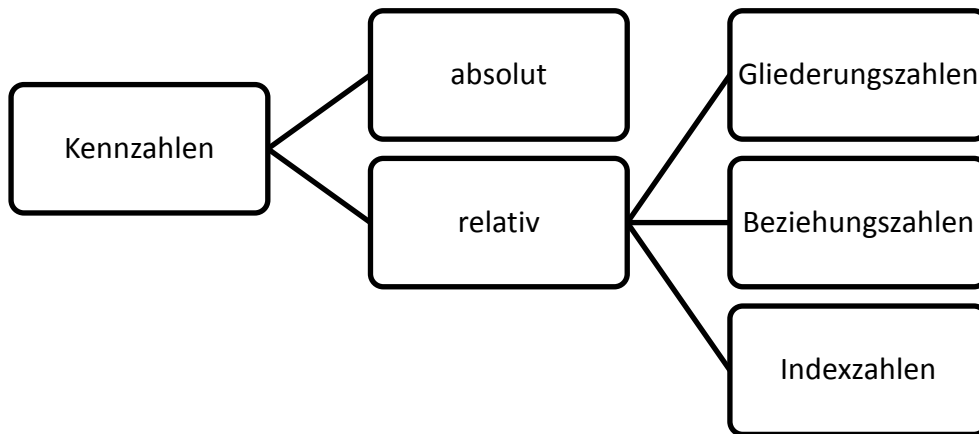


Abbildung 8: Kennzahlenarten

Quelle: (Piontek 2012) S. 151.

1.6.3.1 Absolute Kennzahlen

Absolute Kennzahlen beschreiben die tatsächliche Ausprägung einer technischen, wirtschaftlichen oder logistischen Größe. Sie werden in der Beschaffungslogistik als Einzelzahlen (z.B. Bestellmenge) direkt oder als Summe (z.B. gesamte Anzahl der Lieferanten), Differenz (z.B. Gewinn), Multiplikation (z.B. Bestellmengenkosten) oder Mittelwert (z.B. durchschnittliche Transportkosten) mehrerer Eingangsgrößen bestimmt.²⁶

1.6.3.2 Relative Kennzahlen

Relative Kennzahlen werden durch eine Division mindestens zweier absoluter Kennzahlen ermittelt. Sie entstehen durch in Beziehung Setzen von Massen, indem eine Masse an der anderen gemessen wird. Im Zähler steht die Beobachtungszahl und im Nenner die Bezugszahl. Verhältniszahlen der Beschaffung sind z.B. der Bestellwert pro Auftrag.

Diese Inbeziehungsetzung kann grundsätzlich auf dreifache Weise erfolgen:²⁷

- Gliederungszahlen
Gliederungszahlen entstehen durch das in Beziehung setzen von Teilmassen zu entsprechenden Gesamtmassen. Das heißt, die Massen sind gleichartig, stehen aber in einem Unterordnungsverhältnis zueinander. Weiterhin muss der Zeitpunkt bzw. Zeitraum der Erhebung identisch sein, denn

²⁶ Vgl. (Piontek 2012) S. 151.

²⁷ Vgl. Ebd. S. 151.

eine Gliederungszahl beschreibt ein anteiliges Verhältnis, welches in Prozent ausgedrückt wird, z.B.

$$\text{Lieferbereitschaftsgrad (\%)} = \frac{\text{Anzahl termingerechter Bedarfsanforderungen}}{\text{Bedarfsanforderung (Gesamtanzahl)}} * 100$$

- Beziehungszahlen

Bei Beziehungszahlen werden wesensverschiedene absolute Zahlen zueinander in Beziehung gesetzt, die aber in einem inneren Zusammenhang stehen. Zwischen ihnen bestehen logische Beziehungen, welche zueinander in Relation gesetzt werden z.B.

$$\text{Warenannahmezeit} = \frac{\text{Warenannahmezeit pro Monat}}{\text{Zahl der eingehenden Sendungen pro Monat}}$$

- Indexzahlen

Die Indexzahlen (Messzahlen) drücken die durchschnittliche zeitliche Veränderung (unterschiedliche Erhebungspunkte bzw. -räume) gleichartiger und gleichrangiger Massen aus. Zum einen kann hier die Entwicklung des Preises für ein bestimmtes Gut an einem bestimmten Ort genannt werden, d.h., der Preis für ein bestimmtes Gut wird zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten aufgenommen und ins Verhältnis zueinander gesetzt. Zum anderen werden die Preise für ein bestimmtes Gut an zwei unterschiedlichen Orten zum selben Zeitpunkt miteinander ins Verhältnis gesetzt, z.B.

$$\text{Kosten pro eingehender Sendung} = \frac{\text{Warenannahmekosten pro Monat}}{\text{Anzahl der eingehenden Sendungen pro Monat}}$$

Für Empfänger einer Kennzahleninformation in Form einer Relativitätszahl ist es meist von großer Bedeutung, die zugrunde gelegten Zahlen zu kennen. Aus einem Vergleich von Relativzahlen kann man nämlich ohne Kenntnis der Grundzahlen nicht schließen, ob Änderungen oder Übereinstimmungen auf Veränderungen im Zähler, im Nenner oder in beiden Größen des Bruches zurückzuführen sind.²⁸

Kennzahlen sollten als Veranschaulichungs- und Hilfsmittel bei Analysen, Planung, Steuerung und Kontrolle dienen. Des Weiteren stellen diese Kennzahlen auch die Grundlage für Prognosen dar und können als Indikatoren in Frühwarnsystemen verwendet werden. In der nachstehenden Abbildung werden die Hauptaufgaben veranschaulicht, wobei ersichtlich ist, dass Kennzahlen zukunfts-, gegenwarts-, vergangenheitsorientierte Informationen vermitteln.²⁹

²⁸ Vgl. (Piontek 2012) S. 152.

²⁹ Vgl. Ebd. S. 152.

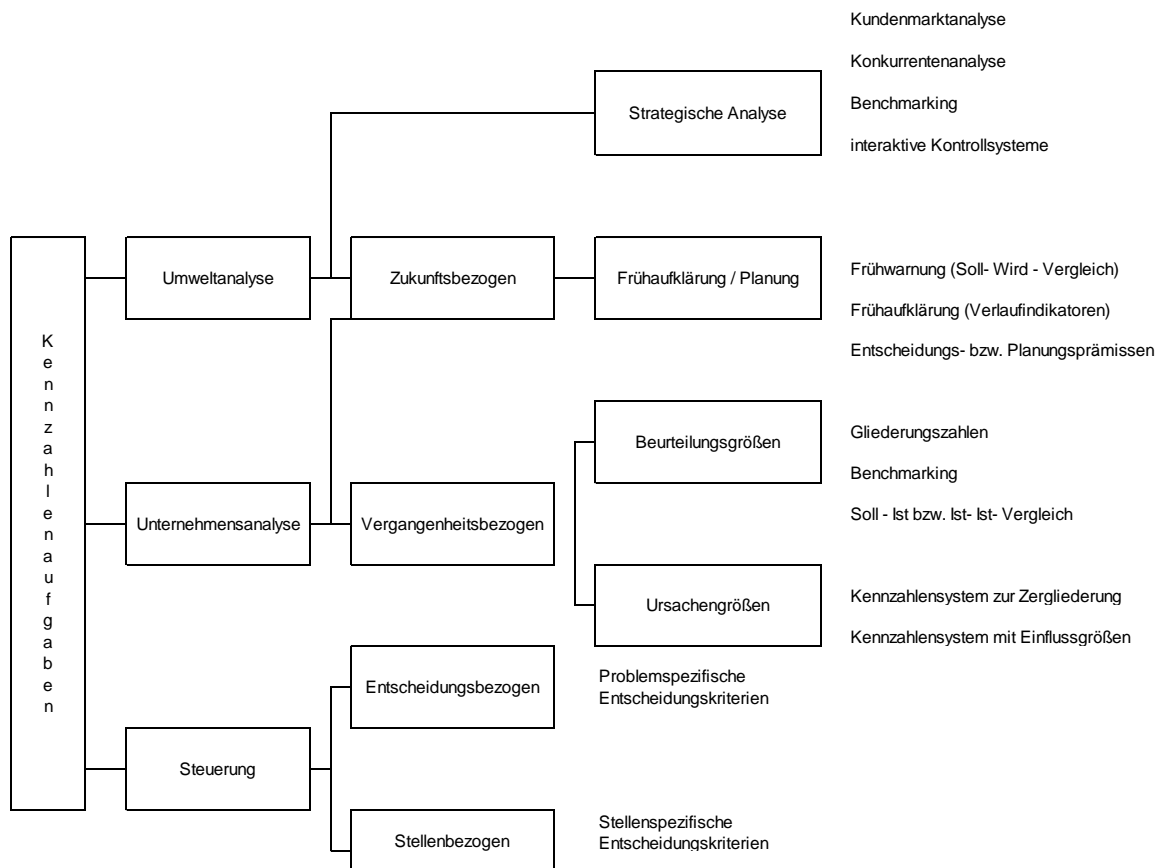


Abbildung 9: Aufgaben von Kennzahlen

Quelle: (Piontek 2012) S. 153.

Um Zielvorstellungen in knapper Form genau treffend darzustellen, dienen Kennzahlen und Kennzahlensysteme zum einen der Übermittlung spezifischer Aufgabenstellungen und ihrer Ausführungsanweisung und zum anderen der unternehmensweiten Koordination des Prozesses über alle Hierarchiestufen. Im Beschaffungscontrolling lassen sich Kennzahlensysteme grundsätzlich zur Unterstützung sowohl der Beschaffungsplanungs- und Kontrollfunktion als auch der Beschaffungsführungs-Informationsverwendung verwenden.³⁰

Im Zusammenhang mit der Planungsfunktion stellen Kennzahlen ein geeignetes Hilfsmittel dar, um nicht nur kurzfristig Bedarf, Beschaffungsmengen und –zeitpunkte vorgeben zu können, sondern sie dienen auch der mittel- und langfristigen Quantifizierung der Einkaufszielsetzung, siehe nachstehende Abbildung.³¹

³⁰ Vgl. (Piontek 2012) S. 153.

³¹ Vgl. Ebd. S. 153.

Kennzahlen der Beschaffung				
↓	↓	↓	↓	↓
Quantifizierung von Zielen	Beobachtung von Entwicklungen	Wirtschaftlichkeitsanalyse	Leistungsbeurteilung und Erfolgsmessung	Unterstützung von Routineaufgaben

Abbildung 10: Funktionen von Kennzahlen in der Beschaffung

Quelle: (Piontek 2012) S. 154.

Bezogen auf analytische Kontrollfunktionen, dienen Kennzahlen zur Beobachtung von Entwicklungen und als Kontrollinstrumente zur Wirtschaftlichkeitsanalyse und Abweichungsdarstellung durch den Vergleich von Soll-/Ist-Werten. Darüber hinaus lassen sich Kennzahlen dazu verwenden, die Durchführung von Abweichungsanalysen zu unterstützen.³²

Durch systematische Aufspaltung und Analyse von Kennzahlen kann ein Suchraster für die Ursachenanalyse bereitgestellt werden und ermöglicht die Offenlegung von abweichungsrelevanten Komponenten der Problemfelder. Im Rahmen des Berichtssystems der Beschaffung finden Kennzahlen als Informationsträger Verwendung.

1.6.4 Aufgabe der Beschaffungskennzahlen

Kennzahlen haben im Bereich des Beschaffungscontrollings mehrere Aufgaben:³³

- der Quantifizierung von Zielen als Sollgrößen
- die frühzeitige Erkennung von Abweichungen, Chancen, Risiken durch laufende Soll-Ist-Vergleiche
- die systematische Suche und Festlegung von Abweichungsursachen und Schwachstellen
- als wirkungsvolle Hilfestellung bei der Erschließung von Kostensenkungspotenzialen
- die Überwachung von Entwicklungen der Beschaffungsmärkte
- der klare Erfolgsmessung bei der Durchführung von Kostensenkungsmaßnahmen
- die leistungsorientierte Beurteilung der Einkaufskapazitäten
- als kontinuierliche Hilfestellung bei der Erfüllung beschaffungswirtschaftlicher Aufgaben

³² Vgl. (Piontek 2012) S. 153.

³³ Vgl. Ebd. S. 154.

2 Instrumente des Beschaffungscontrollings

2.1 ABC-Analyse

2.1.1 Allgemeines zur ABC-Analyse

Da sich das Aufgabengebiet der Beschaffung in den letzten Jahren aufgrund der verstärkten Internationalisierung der Beschaffungsmärkte, den immer kürzer werdenden Lebenszyklen und dem verstärkten Outsourcing geändert hat, besteht die Gefahr der Überlastung der Beschaffungsabteilung.

Um die Beschaffungsaktivitäten gezielter einzusetzen, bedient man sich in der Praxis der ABC-Analyse, um einen gezielten Einsatz der Beschaffung zu ermöglichen. Sie baut auf der Erkenntnis auf, mit relativ wenigen Artikeln eine hohe Funktionserfüllung zu erreichen, wenn die Artikel richtig ausgewählt werden.³⁴

2.1.2 Ziel der ABC-Analyse

Das Ziel der ABC-Analyse ist es also herauszufinden, welchem Bereich besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Mit der ABC-Analyse ist es der Beschaffung somit möglich:³⁵

- das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen,
- Transparenz und Vergleichsmaßstäbe zu schaffen,
- die Ansatzpunkte für Verbesserungen (z. B. Rationalisierungsmaßnahmen) zu identifizieren,
- Anstrengungen zu identifizieren, die wirtschaftlich wenig Wirkung zeigen (Steigerung der Wirtschaftlichkeit!),
- materialwirtschaftliche Entscheidungen zu fundamentieren.

³⁴ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 20.

³⁵ Vgl. (Pulic 2013) http://www.abc-analyse.info/abc/ziel_der_abc-analyse/

2.1.3 Durchführung der ABC-Analyse

Zunächst wird der jährliche Materialumsatz der einzelnen Materialien aufgelistet und nach absteigender Größenordnung sortiert und kumuliert.

Für jeden so geordneten Jahresverbrauchswert bildet man anschließend den Prozentanteil zum Gesamtwert (100%) und addiert wieder die Prozentzahl.

Dann wird für jede Position der Anteil (in Prozent) an der Gesamtzahl der Positionen errechnet und kumuliert.

Schließlich wird bei einem bestimmten Prozentanteil am Gesamtwert, z.B. 80%, eine erste Grenze gezogen. Die Position, z.B. 20% aller Materialien, die in diese Wertgruppe fallen, werden als A-Artikel bezeichnet. Ebenso wird festgelegt, wie viele und welche Materialien in die Wertgruppen B und C fallen.

Das Ergebnis der ABC-Analyse lässt sich tabellarisch und grafisch darstellen.

Übliche Verteilung:

A-Artikel: 20% der Positionen haben einen Wertanteil von 80%

B-Artikel: 10% der Positionen haben einen Wertanteil von 15%

C-Artikel: 70% der Positionen haben einen Wertanteil von 5%

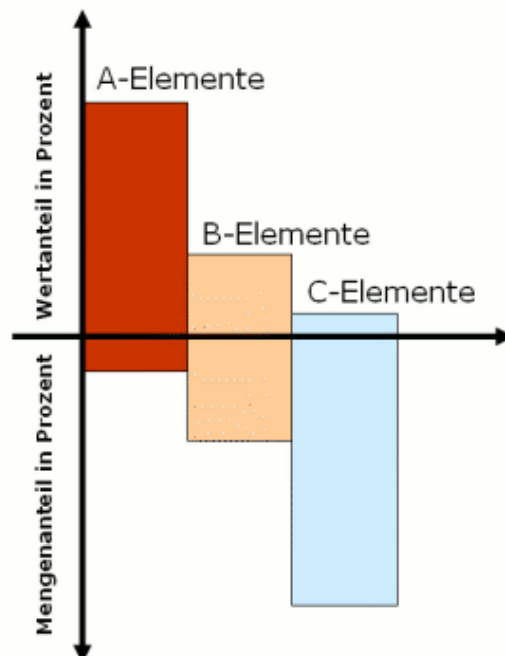


Abbildung 11: übliche Wert- und Mengenanteilverteilung der ABC-Analyse

Quelle: www.abc-analyse.info.

In der Einkaufspraxis lässt sich diese Konzentration des Beschaffungsvolumens auf zumeist eine geringe Zahl von Lieferanten, Warengruppen oder Artikel feststellen, und beispielsweise fallen 80 Prozent des Einkaufsvolumens auf knapp 20 Prozent der größten Lieferanten. Diese als Pareto-Prinzip bekannte Konstellation ist mehr oder weniger ausgeprägt branchenübergreifend zu finden.³⁶

2.1.4 Folgerungen aus der ABC-Analyse

Wie aus der der üblichen ABC-Verteilung ersichtlich, kann die ABC-Analyse als Entscheidungshilfe genutzt werden, indem wichtige Analyseobjekte besonders sorgfältig und vorrangig behandelt werden. Bei dieser Schwerpunkt- bzw. Prioritätensetzung darf es jedoch nicht zur kompletten Vernachlässigung der C-Teile kommen, da es sonst zu unbeabsichtigten Störungen im Rahmen der Versorgungssicherheit kommen kann. Zum anderen ist die ABC-Analyse aber nur dann ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument, wenn die geeigneten Methoden, Verfahren und Maßnahmen für A-, B- und C-Teile bezüglich der betroffenen Beschaffungsfunktionen auch angewendet werden.³⁷

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass der Klassifizierungsgedanke der ABC-Analyse nicht nur bei Artikeln seine Anwendung findet, sondern vielmehr sind ABC-Analysen auch in anderen Beschaffungsbereichen möglich ist. So werden Lieferanten mit den höchsten Lieferumsätzen den A-Lieferanten und jene mit den geringen Lieferumsätzen den C-Lieferanten zugeordnet. Die für die Beschaffung wichtigste Gruppe der A-Lieferanten wird einer ständigen, sorgfältigen Beobachtung hoher Leistungsfähigkeit, Bonität und Zuverlässigkeit unterzogen, während man C-Lieferanten weniger intensiv, sporadisch oder gar nicht beobachtet. Auch wird die Beschaffung A-Lieferanten gegenüber eine andere Lieferantenpolitik betreiben als gegenüber C-Lieferanten, die darauf abzielt, bei A-Artikeln eine Reduzierung der Anschaffungskosten, bei C-Artikeln eine solche der Bestellabwicklungskosten zu erreichen.³⁸

³⁶ Vgl. (Gabath 2008) S. 21.

³⁷ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 23.

³⁸ Vgl. Ebd. S. 25.

Analyseobjekt	gegliedert nach
Beschaffungsumsatz	Lieferanten
Beschaffungsumsatz	Warengruppen
Lagerbestandswert	Lagermaterialpositionen
Jahresverbrauchswert	Lagermaterialpositionen
Reklamationen	Lieferant
Lieferurgenzen	Lieferant
Auftragsbestätigungsmahnung	Lieferant
Fehllieferungen	Lieferant
Rechnungsabweichungen	Lieferant
Liefertreue	Lieferant

Abbildung 12: mögliche Analyseobjekte der ABC-Analyse

Quelle: eigene Darstellung

2.2 XYZ-Analyse

2.2.1 Allgemeines zur XYZ-Analyse

Während bei der ABC-Analyse die Prioritäten auf Basis rechenhafter Kriterien (Menge, Anzahl, Wert) festgelegt, bedient sich die XYZ-Analyse mit der Bedarfs-
vorhersagegenauigkeit eines schwieriger zu handhabenden Ausprägungsgra-
des.³⁹

³⁹ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 25.

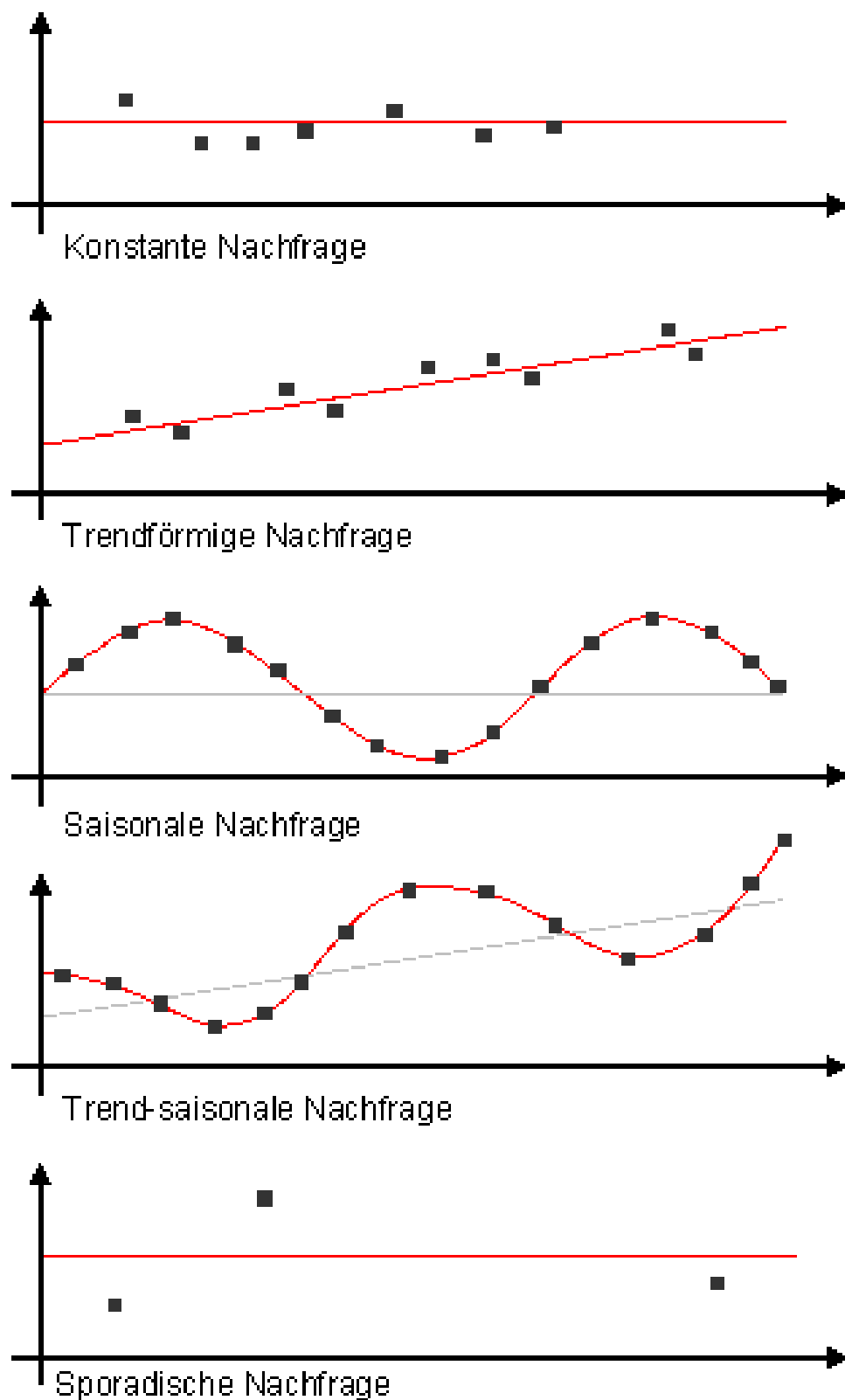


Abbildung 13: mögliche Bedarfsverläufe

Quelle: SAP Help Portal 2013

Zur Beurteilung, ob der zukünftige Bedarf regelmäßig, sporadisch, planbar oder nicht planbar auftritt, bedient man sich:⁴⁰

- den Erfahrungen aus der Vergangenheit
- den Ergebnissen der Stücklistenauflösungen
- anspruchsvoller EDV-Programme zur Ermittlung eines Variations- bzw. Schwankungskoeffizienten, der die Verbrauchsstreuung des Artikels ausdrückt

2.2.2 Merkmale der Klassifizierung

X-Artikel: konstanter Verbrauch bzw. hohe Vorhersagegenauigkeit

Y-Artikel: schwankender Verbrauch bzw. mittlere Vorhersagegenauigkeit

Z-Artikel: unregelmäßiger Verbrauch bzw. niedrige Vorhersagegenauigkeit

Als Kennzahl für das Verbrauchsverhalten einer Materialdisposition kann der Schwankungskoeffizient SQ herangezogen werden. Dieser reagiert sehr empfindlich, wenn plötzliche Bedarfseinbrüche nach oben oder unten erfolgen. Dabei kann folgende Formel verwendet werden:⁴¹

$$SQ_i = \frac{n * SQ_{i-1} + SF * \left| 1 - \frac{Ti}{Vi} \right|}{n + 1}$$

Dabei bedeuten:

SQ_{i-1}	bis zur i ten Periode fortgeschriebener SQ Wert
n	Intervalle innerhalb einer Periode
SF	Sicherheitsfaktor
T	tatsächlicher Verbrauch
V	Vorhersagewert
i	laufende Periode

Der Quotient $\frac{Ti}{Vi}$ ermittelt das Verbrauchsverhalten einer Materialposition in der laufenden Periode.

⁴⁰ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 25.

⁴¹ Vgl. (Hartmann 2002) S. 155.

Eine Zuordnung kann wie folgt aussehen:

X-Teil SQ ≤ 1
Y-Teil SQ $> 1 \leq 5$
Z-Teil SQ > 5

Im industriellen Bereich kommen mehrere Untersuchungen zu folgender Verteilung innerhalb des Beschaffungsprogramms:⁴²

X-Artikel: 50-60%
Y-Artikel: 10-20%
Z-Artikel: 20-30%

bezogen auf die Summe aller Artikel.

2.2.3 Kombination mit der ABC-Analyse

Die XYZ-Analyse wurde von Disponenten entwickelt, um die Arbeitsergebnisse im Bereich der Z-Artikel zu verbessern. Es zeigte sich jedoch, dass eine reine XYZ-Betrachtung nicht sehr effizient ist. Erst eine Kombination mit der ABC-Analyse bringt die erhofften Ergebnisse, da Wertigkeit und Vorhersagegenauigkeit Entscheidungen im materialwirtschaftlichen Bereich beeinflussen.⁴³

		Wertigkeit		
		A	B	C
Vorhersagegenauigkeit	X	hoher Verbrauchswert hohe Vorhersagegenauigkeit	mittlerer Verbrauchswert hohe Vorhersagegenauigkeit	niedriger Verbrauchswert hohe Vorhersagegenauigkeit
	Y	hoher Verbrauchswert mittlere Vorhersagegenauigkeit	mittlerer Verbrauchswert mittlere Vorhersagegenauigkeit	niedriger Verbrauchswert mittlere Vorhersagegenauigkeit
	Z	hoher Verbrauchswert niedrige Vorhersagegenauigkeit	mittlerer Verbrauchswert niedrige Vorhersagegenauigkeit	niedriger Verbrauchswert niedrige Vorhersagegenauigkeit

Abbildung 14: Matrix zur Kombination der ABC- mit der XYZ-Analyse

Quelle: (Arnolds, et al. 2013) S. 27.

2.2.4 Folgerungen aus der ABC- /XYZ-Analyse

Anhand der Matrix kann man leicht nachzuvollziehen, dass AX-Artikel andere Schwerpunkte im Bereich Disposition, Lieferantenauswahl, Vertragsgestaltung

⁴² Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 26.

⁴³ Vgl. Ebd. S. 26.

und Bestellabwicklung erfordern als AZ-Artikel. Das gleiche gilt für alle anderen Felder, so dass dieses Verfahren geeignet ist, artikeladäquate Differenzierungen vorzunehmen, was nachfolgende Übersicht am Beispiel AX und CZ (Extremfälle) verdeutlichen soll.⁴⁴

	Behandlung der AX-Teile	Behandlung der CZ-Teile
Beschaffungsfunktion		
Disposition	Deterministische Bedarfsbehandlung Exakte Bestimmung von Anlieferungszeitpunkt und	Stochastische Bedarfsberechnung Abwicklungserleichternde Bestellmengen
Lieferantenauswahl	Berücksichtigung der Vergleichsfaktoren Zuverlässigkeit, Flexibilität, Integrationsfähigkeit Jahresverhandlung	Berücksichtigung der Vergleichsfaktoren Einstandspreis, Lieferservice Großzügige Lagerhaltung der Lieferanten
Vertragsgestaltung	Langfristige Partnerschaftsverträge	Abrufverträge auf Jahresbasis
Bestellabwicklung	JIT-Belieferung Einschaltung von ERP	Einfache Verfahren / Sammelbestellungen IuK-gestützte (teil)automatisierte Bestellungen Einschaltung der Bedarfsträger
Beschaffungspolitik		
Lieferantenpolitik	Single-Sourcing Lieferantenmotivation Partnerschaften	Local Buying Übertragung von Aufgaben an den Lieferanten Konsignationslager
Beschaffungsweg	Hersteller	Händler oder Hersteller
Vorratspolitik	Mengenbündelung niedrige Sicherheitsbestände	gewisse Bestände
Beschaffungs- programmpolitik	Normung zwecks Reduzierung Einwirkung zwecks Reduzierung Einwirken auf das Produktdesign	Einsatz von leicht beschaffbaren (Standard)-Materialien

Abbildung 15: Folgerungen aus der ABC-XYZ Analyse

Quelle: (Arnolds, et al. 2013) S. 28.

Die Handhabung der ABC-/XYZ-Analyse in der Literatur und deren Umsetzungsansätze für die Beschaffung wird anhand der beiden nachstehenden Abbildungen veranschaulicht und zeigt auch, dass es bei den B-Teilen keine einheitliche Praxis für die Umsetzung in der Literatur gibt, sondern hier die Beschaffung einer Unternehmung für sich entscheiden muss, was für sie die beste Umsetzung ist.

⁴⁴ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 27.

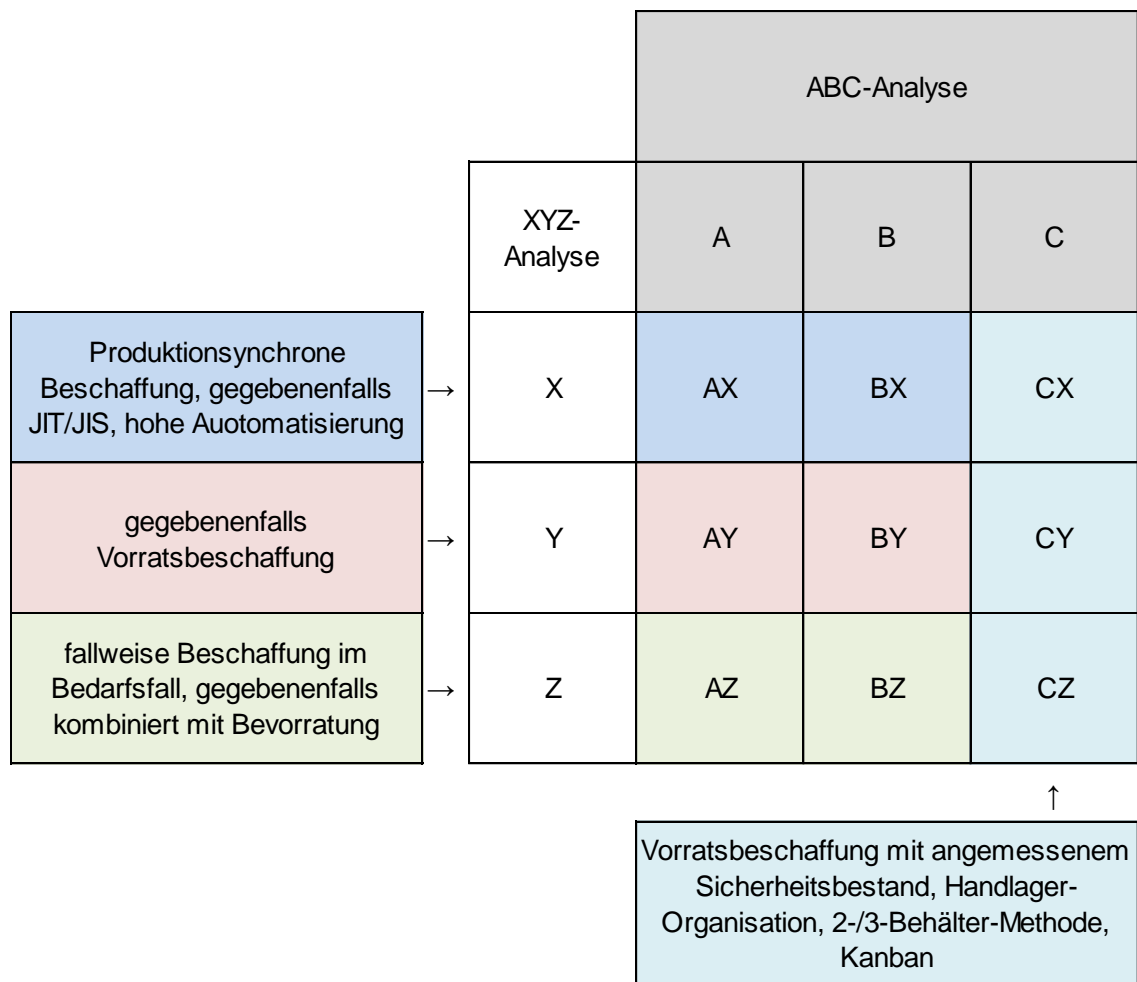


Abbildung 16: Entscheidungsschema als Ergebnis einer ABC/XYZ-Analyse

Quelle: (Heiserich, Helbig und Ullmann 2011) S. 116.

Wert-Vorhersagegenauigkeit	A-Teile	B-Teile	C-Teile
X-Teile	deterministische Sekundärbedarfsermittlung und terminbezogene Beschaffungslösung	fallweise wie A- oder C-Teile	stochastische Sekundärermittlung und terminbezogene Beschaffungsauslösung
Y-Teile	deterministische Sekundärbedarfsermittlung und Bestands- und bedarfsbezogene Beschaffungslösung	fallweise wie A- oder C-Teile	stochastische Sekundärermittlung und termin- und /oder bestandsbezogene Beschaffungsauslösung
Z-Teile	deterministische Sekundärbedarfsermittlung und bedarfsbezogene Beschaffungslösung	fallweise wie A- oder C-Teile	stochastische und/oder deterministische Sekundärbedarfsermittlung und bedarfs- und/oder bestandsbezogene Beschaffungsauslösung

Abbildung 17: Kombinationsmatrix der ABC/XYZ-Analyse

Quelle: (Händler, Material-Management 1999) S. 61.

2.3 Total Cost of Ownership

Der Begriff „Total Cost of Ownership“ bedeutet übersetzt Gesamtkosten der Eigentümerschaft. Die Betrachtung der Total Cost of Ownership (TCO) basiert auf dem Ansatz, dass Beschaffungsentscheidungen nicht ausschließlich auf Basis des günstigsten Einkaufspreises getroffen werden sollen, um langfristig kostengünstig zu sein.⁴⁵

TCO erweitert den Blickwinkel über die reine Investition hinaus und ermöglicht so, nachgelagerte Kosten, wie z. B. die Instandhaltung, den Kundendienst und die Wartung, zu quantifizieren sowie Ansatzpunkte für eine Kostenoptimierung und für Vertragsverhandlungen zu geben.⁴⁶

Im Zuge der Total Cost of Ownership Betrachtung wird zwischen den vorgelagerten Kosten (Kosten vor dem Vertragsabschluss), den Transaktionskosten (Kosten während der Vertragsdurchführung) und den nachgelagerten Kosten (Kosten nach dem Vertragsabschluss) unterschieden.⁴⁷

Wichtigste Grundlage für das weitere Verständnis der TCO ist die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Kosten. Bei dieser Sichtweise muss das Beschaffungscontrolling Fragen beantworten, wie: Welche Kosten werden durch den Lieferanten in der gesamten Prozesskette verursacht und lassen sich diese Kosten zuordnen?⁴⁸

Direkte Kosten sind Kosten, die einem Bezugsobjekt (Leistungseinheit(en), aber auch Kostenstelle(n) oder andere Bezugsobjekte) ohne Schlüssel, also verursachungsgerecht (direkt) zugerechnet werden können. Die Praxis spricht meist von Einzelkosten.

Indirekte Kosten sind Kosten, die einem Bezugsobjekt (Leistungseinheit, aber auch Kostenstelle) nicht verursachungsgerecht, also allenfalls mit Hilfe von Schlüsselgrößen zugerechnet werden können. Die Praxis spricht meist von Gemeinkosten.

⁴⁵ Vgl. (Wagner und Weber 2007) S. 19.

⁴⁶ Vgl. (Piontek 2012) S. 126.

⁴⁷ Vgl. (Entchelmeier 2008) S. 86.

⁴⁸ Vgl. (Wagner und Weber 2007) S. 19.

2.3.1 Kosten des Total Cost of Ownership Ansatzes

Der Total Cost of Ownership Ansatz beinhaltet:⁴⁹

Vorgelagerte Kosten:

- Bedarfsanalyse
- Beschaffungsmarktanalyse
- Lieferantenanalyse inklusive Lieferantenbewertung und Lieferantenaudit
- Anbindung des Lieferanten
- Lieferantenentwicklung
- Verhandlungsprozess

Kosten im Transaktionsprozess:

- Angebotsbearbeitung
- Auftragsvergabe
- Beschaffungspreis
- Transportkosten
- Zölle und Steuern
- Rechnungsprüfung
- Zahlungsabwicklung
- Wareneingang
- Qualitätsprüfung, Reklamation
- Nachverfolgung und Ersatz

Nachgelagerte Kosten:

- Produktionsausfälle
- Ausschuss bei der Distribution
- Ausschuss beim Kunden
- Fehlmengen
- Garantieleistungen
- Einbau / Bereitstellung
- Reparatur und Ersatz beim Kunden
- Reputation des Unternehmens
- Wiedergutmachung beim Kunden / Reputation des Unternehmens
- Kosten für Ersatzteile
- Kosten für Instandhaltung und Reparaturen
- Lagerung
- Verpackung
- Abfall, Redistribution
- Beispiel einer Total Cost of Ownership Analyse

⁴⁹ Vgl. (Wagner und Weber 2007) S. 19; (Gladden 2011) S. 261; (Entchelmeier 2008) S. 86; (Piontek 2012) S. 126.

2.3.2 Beispiel für den Ablauf einer Total Cost of Ownership Analyse

anhand von Daten der TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG.⁵⁰

Ausgangssituation:

TCO ist eine Nebenrechnung zu Vollkostenrechnung und hilft der Beschaffung bei der kostenmäßigen Bewertung von Vergabealternativen. Es können so wichtige Kostenfaktoren bei der Vergabeentscheidung berücksichtigt werden.

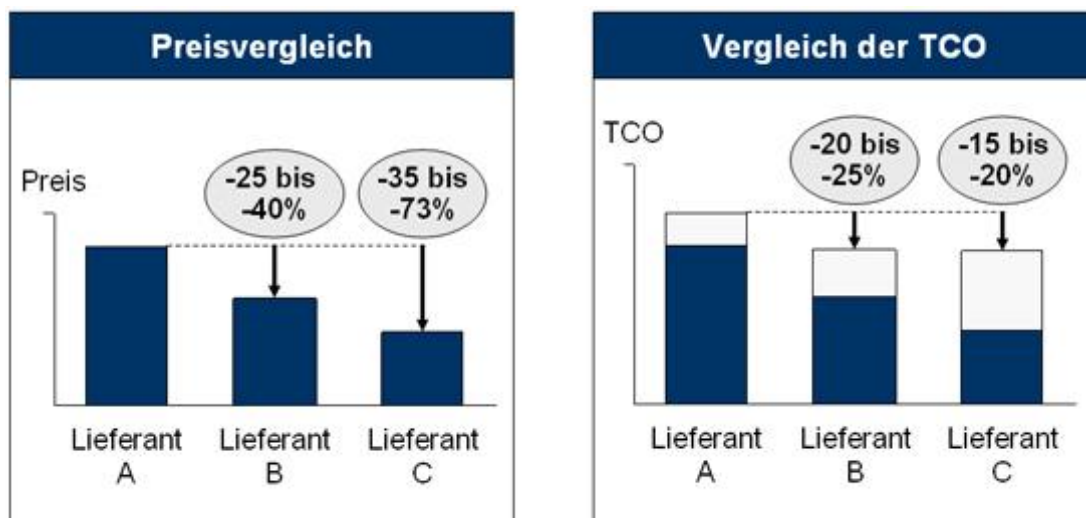


Abbildung 18: Angebotsvergleich anhand des Preises und der TCO-Analyse

Quelle: (TCW 2013)

Vorgehensweise:

Die Herausforderung besteht darin, für das Beschaffungsobjekt die relevanten Kostentreiber zu identifizieren und realistisch zu bewerten. Auf dieser Basis können Vergabealternativen monetär gegenübergestellt und die Vergabeentscheidung getroffen werden. Die beschaffungsmarktspezifischen, lieferantenspezifischen und produktspezifischen Kostentreiber werden identifiziert und bewertet. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei dieser Umsetzung ist die Einbindung und Kooperation der Fachabteilungen Entwicklung, Logistik, Produktion, Qualitätssicherung und Produktmanagement.

⁵⁰ Vgl. (TCW 2013) <http://www.tcw.de/management-consulting/servicemanagement/total-cost-of-ownership-tco-analyse-213>.

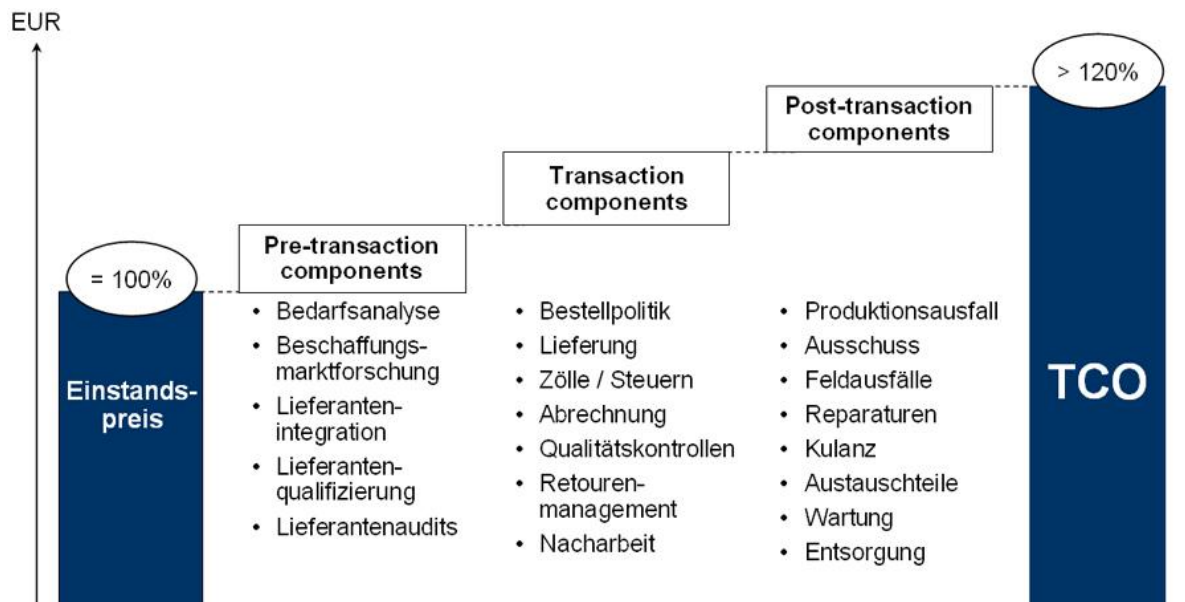


Abbildung 19: Bestandteile der Total Cost of Ownership der TCW

Quelle: (TCW 2013)

Es werden die relevanten Kostenelemente identifiziert, die für die Vergabeoptionen von Relevanz sind, dabei werden die Kostenauswirkungen der unterschiedlichen Vergabeoptionen aufgezeigt und hinterfragt. Da viele dieser Kostenelemente nicht im Einkauf anfallen, ist eine unternehmensweite Betrachtung erforderlich und essentiell, um z. B. die Kostenwirkung verschiedener Qualitätsniveaus der Lieferanten, Kosten zur Absicherung von Währungsrisiken, unterschiedlich intensive Belastung der unternehmensinternen Entwicklungsabteilung durch unterschiedliche Entwicklungsniveaus der Lieferanten, beurteilen zu können. Des Weiteren müssen Kostenelemente identifiziert bzw. für bestimmte Ereignisse Kostensätze ermittelt werden (z. B. Integration des Lieferanten, Bestandswirkung durch Global Sourcing).

Es können dazu teilweise historische Daten der Kostenstellen- bzw. der Kostenträgerrechnung herangezogen werden. Um komplexere Zusammenhänge zu bewerten, eignet sich auch eine Prozesskostenrechnung, da bei diesem Verfahren die oft vernachlässigten Gemeinkosten verursachergerecht zugeordnet werden können. Des Weiteren kann bei den Kostentreibern auch der Zeitpunkt der Auszahlung und deren Diskontierung in einer Cashflow Rechnung berücksichtigt werden.

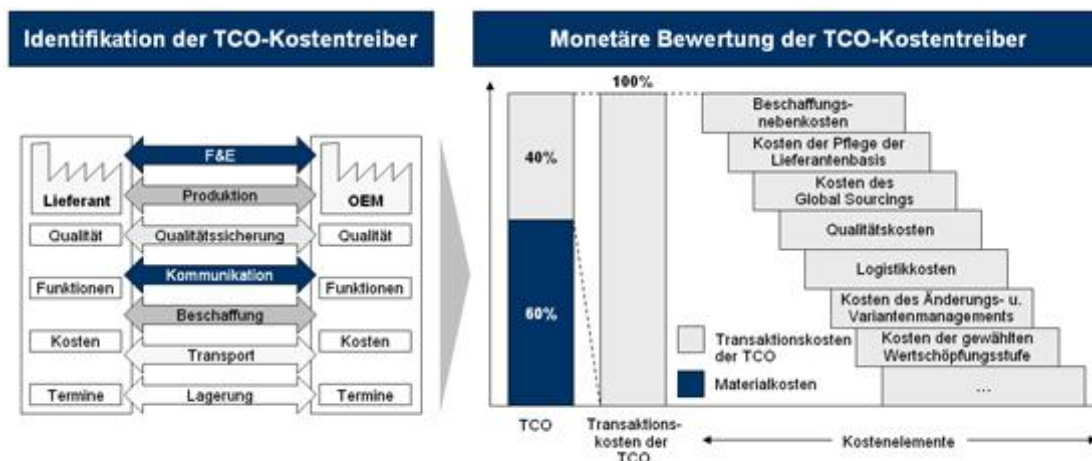


Abbildung 20: Kostentreiber Identifikation und Bewertung

Quelle: (TCW 2013)

Die identifizierten und bewerteten Kostentreiber werden in einer Entscheidungsvorlage gegenübergestellt, welche sowohl die von den Lieferanten angebotenen Preise als auch die relevanten Total Cost of Ownership Bestandteile beinhalten. Dieser Vergleich stellt neben der Beschaffungsstrategie eines der wichtigsten Kriterien dar, anhand derer eine Vergabeentscheidung getroffen werden sollte.

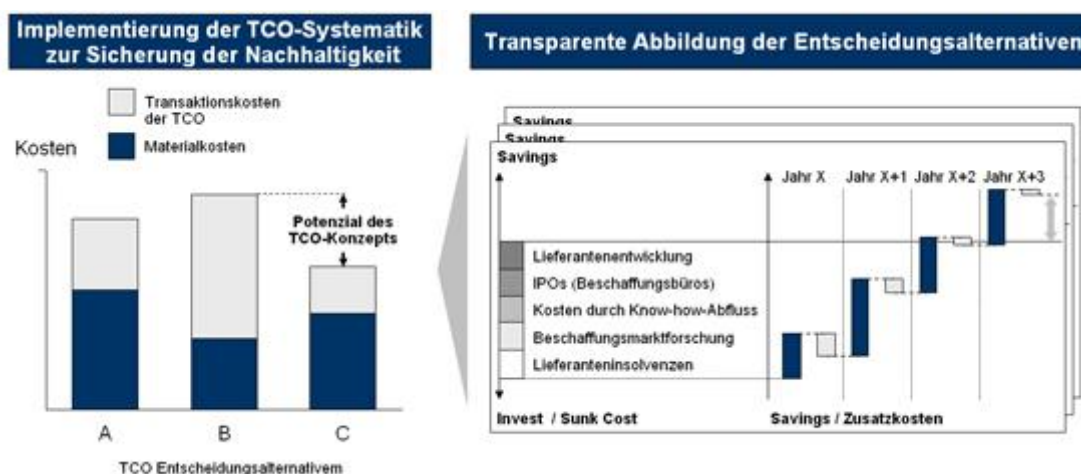


Abbildung 21: TCO Entscheidungsvorlagen

Quelle: (TCW 2013)

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der TCO-Analyse ist die Anpassung der Ziel- und Anreizsysteme für die Mitarbeiter der verschiedenen Fachbereiche. Die Zielrichtung der TCO-Analyse optimiert nicht die Einsparungen im Bereich der Beschaffung, sondern die unternehmensübergreifenden Einsparungen. Damit ein Einkäufer tatsächlich dazu motiviert wird, die unternehmensübergreifenden Kosten zu senken, ist die Minimierung der Total Cost of Ownership zur Zielgröße des Einkaufs zu machen.

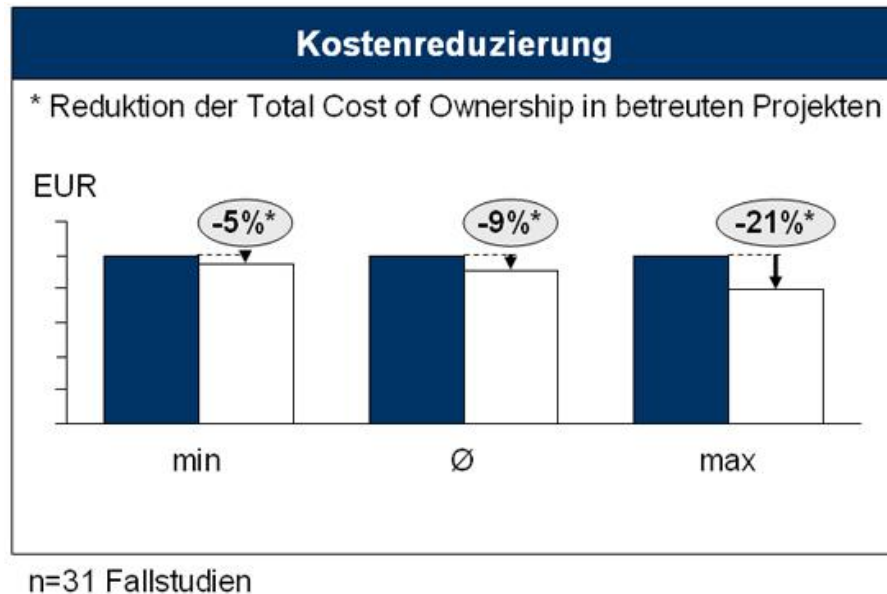


Abbildung 22: Realisierte Reduktionen der Total Cost of Ownership durch TCW

Quelle: (TCW 2013)

2.3.3 Vorteile der Total Cost of Ownership Betrachtung

Die Total Cost of Ownership Betrachtung bietet den Entscheidungsträgern einen Überblick auch auf die nicht budgetierbaren Kosten. Dadurch werden Beschaffungsobjekte so geplant und betrieben, dass sie besser wartbar, besser bedienbar und zuverlässiger sind. Auch kann die Total Cost of Owner Ship Betrachtung Anhaltspunkte für ein Benchmarking liefern, und Unternehmen können dadurch Kosten vergleichen und reduzieren.⁵¹

2.3.4 Nachteile der Total Cost of Ownership Betrachtung

Die Total Cost of Ownership Betrachtung ist nur auf Kosten fixiert und vernachlässigt den Nutzen und andere Faktoren. Der Vergleich zweier Objekte ist schwierig, da nicht immer gleiche bzw. vergleichbare Bedingungen und Strukturen vorhanden sind. Darüber hinaus ist die Total Cost of Ownership Betrachtung sehr komplex und damit teuer und aufwendig.⁵²

⁵¹ Vgl. (Gabath 2008) S. 123.

⁵² Vgl. Ebd. S. 123.

2.4 Preisstrukturanalyse

2.4.1 Allgemeines zur Preisstrukturanalyse

Die Preisstrukturanalyse erlaubt es dem Einkauf, sich einen Einblick in die Berechnungsgrundlagen des Lieferanten zu verschaffen und mögliche Preissenkungspotentiale eigenständig zu eruieren.⁵³

Dem Einkauf interessiert nicht nur der Preis eines zu beschaffenden Gutes, sondern in bestimmten Entscheidungssituationen auch die Fragen:⁵⁴

Wie hoch sind die Stückkosten eines zu beschaffenden Gutes?
Welchen Anteil an den Stückkosten des Gutes haben die einzelnen Kostenarten?
Wie hoch ist bei einem Preis eines Gutes der Gewinnanteil des Lieferanten?

Da Lieferanten in der Regel den Gewinnanteil geheim halten wollen, sind diese auch nicht bereit, genaue Auskunft über ihre Kosten zu geben, daher versucht die Beschaffung von sich aus, die oben angeführten Fragen zu beantworten, indem man versucht, die Kalkulation des Lieferanten nach zu vollziehen. Diese Analyse der Aufgliederung des vom Lieferanten geforderten Preises in Kostenbestandteile und Gewinnanteil wird als Preisstrukturanalyse bezeichnet.

Die Strukturanalyse führt man zweckmäßiger Weise so aus, dass man die Kostenarten, die für das zu analysierende Produkt bedeutsamen sind, festlegt und bewertet.

Die Kostenbestandsteilermittlung eines Produktes ist der eigentliche Kern und auch der schwierigste der Preisstrukturanalyse. Anschließend kann man durch Addition der Einzelbeträge je Kostenart leicht die Gesamtstückkosten für das Produkt ermitteln. Aus der Differenz zwischen Preis und den ermittelten Gesamtkosten ergibt sich der Lieferantengewinn.

Zur Ermittlung der Stückkostenbestandteile kann von gebräuchlichen Kalkulationsschemata ausgegangen werden. Die Einzel- und Gemeinkosten sollten getrennt ermittelt werden. Die nachstehende Abbildung muss nicht für jedes Produkt geeignet sein, enthält aber die wichtigsten Preisbestandteile eines Erzeugnisses. In Einzelfällen von Untersuchungen der Preisbestandteile kann es erforderlich sein, die angeführten Kostenkategorien weiter zu unterteilen, abhängig von der Komplexität des zu untersuchenden Produktes und der relativen Bedeutung

⁵³ Vgl. (Gabath 2008) S. 12.

⁵⁴ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 91.

der einzelnen Kostenkategorien innerhalb der Gesamtkosten und der Größe des Auftrages.⁵⁵

Fertigungsmaterial (Materialeinzelkosten)	Materialkosten	S E L B S T K O S T E N
+ Materialgemeinkosten		
+ Fertigungslohn	Fertigungskosten	
+ Fertigungsgemeinkosten		
+ Sondereinzelkosten der Fertigung		
+ Forschungs- und Entwicklungskosten		
+ Verwaltungsgemeinkosten	Verwaltungs- und Vertriebskosten	
+ Vertriebsgemeinkosten		
+ Sondereinzelkosten des Vertriebs		
+ Gewinnaufschlag		
= Preis		

Abbildung 23: Die wichtigsten Bestandteile eines Produktes

Quelle: (Arnolds, et al. 2013) S. 92.

Dieses Werkzeug eignet sich sowohl als Druckmittel in Einkaufsverhandlungen als auch als Instrument, um dem Lieferanten Einspar- und Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Ebenso dient die Preisstrukturanalyse als Selektionsinstrument von möglichen Lieferanten im Rahmen von Ausschreibungen. Durch die Aufspaltung der Produktkosten in ihre Bestandteile lassen sich Kostenvergleiche zwischen Lieferanten noch effizienter und detaillierter durchführen.⁵⁶

2.4.2 Preisstrukturanalyse auf Basis von Vollkosten

Die Preisstrukturanalyse wird in der Praxis meist als Vollkostenrechnung durchgeführt, das heißt, dass alle fixen und variablen Kosten auf das Beschaffungsobjekt umgelegt werden. Grundgedanke dieser Überlegung ist, dass ein Lieferant nur

⁵⁵ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 91.

⁵⁶ Vgl. (Gabath 2008) S. 27.

dann seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten kann, wenn er alle anfallenden Kosten über den Verkaufspreis abdeckt.⁵⁷

2.4.2.1 Einzelkostenermittlung

Kosten, die einem Bezugsobjekt unter Anwendung des Veranlassungsprinzips zweifelsfrei zugerechnet werden können, sind als Einzelkosten des Bezugsobjektes zu betrachten.⁵⁸ Einzelkosten sind in erste Linie das Fertigungsmaterial und Fertigungslöhne, hinzu kommen bei Bedarf die Sondereinzelkosten der Fertigung und des Vertriebs. Die Kosten des Fertigungsmaterials können normalerweise in einer Beschaffungsabteilung mit relativ hoher Genauigkeit ermittelt werden. Für die Erfassung dieser Materialeinzelkosten sind zwei Komponenten zu bestimmen:⁵⁹

- Materialart und –menge, die unmittelbar oder nach Umwandlung in das Endprodukt während des Produktionsprozesses eingehen.
- Preise dieser Materialien

Die Fertigungsmaterialkosten lassen sich in der Regel leichter als die Fertigungslöhne bestimmen. Die Fertigungseinzelkosten sind abhängig von:⁶⁰

- Zeitaufwand, der zur Herstellung einer Einheit des zu analysierenden Produktes notwendig ist.
- Stundenlöhnen der Arbeiter, die sich mit der Herstellung dieses Artikels befassen.

Geht man vom kostenrechnerischen Grundsatz aus, so sollen möglichst viele Kostenarten als Einzelkosten verrechnet werden, und das sollte auch für die Preisanalyse umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang wird im Zuge der Preisstrukturanalyse auch untersucht werden müssen, ob sich neben den oben angeführten Materialeinzelkosten und Fertigungseinzelkosten noch andere Kostenarten direkt dem Produkt zurechnen lassen. Diese Kosten werden in der Kostenrechnung als Sondereinzelkosten bezeichnet, und man unterscheidet hierbei die Sondereinzelkosten der Produktion und des Vertriebes.

Sondereinzelkosten können sein (exemplarisch aufgelistet):⁶¹

⁵⁷ Vgl. (Gabath 2008) S. 28.

⁵⁸ Vgl. (Stelling 2009) S. 21.

⁵⁹ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 92.

⁶⁰ Vgl. Ebd. S. 93.

⁶¹ Vgl. Ebd. S. 94.

- für die Produktion
Spezialwerkzeuge, Schablonen, Spezialvorrichtungen, Modelle
- für den Vertrieb
Kosten für das Verpackungsmaterial, Transportversicherung

Die Ermittlung der Forschungs- und Entwicklungskosten erweist sich in den meisten Fällen als problematisch, und man ist hier fast ausschließlich auf die Angaben der Lieferanten angewiesen.

2.4.2.2 Gemeinkostenermittlung

Im Gegensatz zu den Einzelkosten lassen sich Gemeinkosten einem Erzeugnis (Kostenträger) nicht direkt zurechnen.⁶² Ihre mehr oder weniger willkürliche Aufschlüsselung zu dem einzelnen Kostenträger erfolgt in der betrieblichen Kostenrechnung mittels Verrechnungssätzen und Bezugsgrößen.⁶³

Zu den Gemeinkosten gehören die Materialgemeinkosten, die Fertigungsgemeinkosten, die Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten.

Bei den Materialgemeinkosten handelt es sich um einen Aufschlag auf das Fertigungsmaterial. Dieser Aufschlag soll folgende Kosten beinhalten:⁶⁴ Kosten der Beschaffung, Prüfung, Lagerung, innerbetrieblicher Transport von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, wobei im Normalfall die Lagerkosten den größten Teil der Materialgemeinkosten ausmachen, jedoch die gesamten Materialgemeinkosten in vielen Betrieben 5-6% der Fertigungskosten nicht überschreiten. Im Rahmen der Preisstrukturanalyse ist eine sehr genaue Aussage über die Höhe der Materialgemeinkosten nicht unbedingt erforderlich. Oft genügen Erfahrungswerte für die Branche oder Schätzungen auf Basis betriebseigener Kalkulation unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Lieferantenmateriallagers.⁶⁵

Den Gemeinkosten im Fertigungsbereich kommt eine größere Bedeutung zu als den Materialgemeinkosten. Die wichtigsten Fertigungsgemeinkosten sind:

Kosten für Hilfsmaterial und Hilfslöhne, kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen, Instandhaltungs-, Raum- und Energiekosten, Werkzeugkosten und Gehälter. Einige der angeführten Gemeinkostenarten sind vom Maschineneinsatz abhängig, dass gilt vorrangig für die Abschreibungen, Zinsen, Instandhaltungs-, Raum- und Energiekosten. Die Schätzung für maschinenabhängige Kosten im Zuge der

⁶² Vgl. (Stelling 2009) S. 21.

⁶³ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 94.

⁶⁴ Vgl. Ebd. S. 95.

⁶⁵ Vgl. Ebd.

Preisstrukturanalyse kann nur dann zu einem sinnvollen Ergebnis führen, wenn man in Kenntnis ist, welche Anlagen zu Herstellung des zu untersuchenden Artikels beim Lieferanten eingesetzt werden.⁶⁶

Bei der Schätzung der Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten des Lieferanten besteht eine vergleichsweise große Fehlerwahrscheinlichkeit. Man kann zwar durch vor Ort Besichtigungen die Größe des Verwaltungsapparats schätzen, jedoch bei der Umlegung dieser Kosten auf den jeweiligen Kostenträger lassen sich bei Mehrproduktunternehmen nur wenige Anhaltspunkte finden. Aus diesem Grund wird man sich hier mit einer groben Schätzung begnügen müssen, was auch für die in der Vergangenheit relativ stark gestiegenen Vertriebsgemeinkosten gilt.⁶⁷

Aufgrund dieser großen Schwierigkeiten bei der Gemeinkostenermittlung sollte man bei der Durchführung der Preisstrukturanalyse Erfahrungswerte aus der Vergangenheit und Kostenstatistiken zu Hilfe nehmen. Aus solchen Statistiken können einige Anhaltspunkte über die Höhe der zu den Gemeinkosten zählenden Hilfs- und Betriebsstoffe, Gehälter, Sozialkosten, Steuern und Instandhaltungskosten gewonnen werden.⁶⁸ Beachten muss man bei der Nutzung dieser Statistiken bei der Preisstrukturanalyse, dass gewisse Lieferanten aufgrund spezieller betrieblicher Fertigungsverfahren oder aufgrund einer branchenspezifischen unüblichen Produktionstiefe eine Kostenstruktur aufweisen können, die mit dem Branchendurchschnitt nicht übereinstimmen und man muss somit andere Informationsquellen einbeziehen.⁶⁹

2.4.2.3 Angemessener Gewinnaufschlag

Der Einkäufer kennt zwar sehr häufig die für bestimmte Produkte üblichen Gewinnspannen, jedoch lassen sich auch bei bestimmten Artikeln infolge sich ändernder Marktsituationen im Laufe der Zeit zum Teil sehr große Schwankungen im Gewinnanteil beobachten. Um dies zu erklären, muss auf eine Reihe von Faktoren zurückgegriffen werden.⁷⁰

Die wichtigsten Einflussfaktoren sind:⁷¹

⁶⁶ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 95.

⁶⁷ Vgl. Ebd. S. 95.

⁶⁸ Vgl. Ebd. S. 96.

⁶⁹ Vgl. Ebd. S. 97.

⁷⁰ Vgl. Ebd. S. 98.

⁷¹ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 98.

- Marktstruktur
Bei monopoloiden Marktformen kann man mit größeren Gewinnmargen rechnen als bei Märkten mit starker Konkurrenz.
- Marktlage
In Zeiten der Hochkonjunktur und der Angebotsverknappung sind in der Regel steigende Gewinnspannen zu erwarten. Im Konjunkturtief und möglicherweise bei leer stehenden Kapazitäten sind Lieferanten auch bereit, zu Preisen zu liefern, welche nicht kostendecken sind.
- Auftragsvolumen
Der Gewinn pro Einheit eines Artikels ist auch abhängig von der Größe der Bestellung. Bei Kleinaufträgen sind in der Regel höhere Gewinne pro Stück als bei Großbestellungen zu kalkulieren.
- Zuverlässigkeit
Lieferanten, die aufgrund von Erfahrungen in Vergangenheit eine hohe Zuverlässigkeit in Bezug auf Qualität, Lieferzeit bzw. Service ausgezeichnet haben, können in der Regel höhere Gewinnspannen beanspruchen.
- Risiko
Nimmt ein Lieferant bei der Produktherstellung ein außergewöhnliches Risiko auf sich, dann findet sich das Entgelt für diese Risikoübernahme in einer relativ hohen Gewinnrate wieder. Darum ist vielfach bei neuartigen Produkten ein relativ hoher Gewinn erforderlich, um den Lieferanten zur Risikoübernahme zu bewegen.
- Dynamischer Lieferant
Lieferanten, welche technologische Erfindungen bzw. Innovationen in ihren Unternehmungen realisieren und sehr effizient arbeiten, werden eine höhere Gewinnspanne fordern können als jene, die nach unproduktiven und veralteten Herstellungsmethoden produzieren.
- Beistellungen
Erfolgt durch den Abnehmer eine Beistellung an den Lieferanten durch technische Hilfe bei der Produktion, kommerzielle Hilfe bei der Beschaffung oder wird finanzielle Hilfe gewährt, so ist beim Gewinn pro Stück ein niedriger Betrag zu kalkulieren als bei Lieferanten, denen diese Beistellung nicht gewährt wird. Je größer der Lieferantenförderungsumfang, desto geringer sollte auch die Gewinnspanne sein.

2.4.3 Preisstrukturanalyse auf Basis von Teilkosten

Die Preisstrukturanalyse wird in der Praxis meistens als Vollkostenrechnung durchgeführt, d. h., es werden alle fixen und variablen Periodenkosten auf die Leistungseinheit umgerechnet. Das Verfahren ist trotz der Mängel und Problematik, die der Vollkostenrechnung als Instrument für Entscheidungszwecke anhaftet, im Rahmen der Preisstrukturanalyse als sinnvoll anzusehen, denn auf lange Sicht

wird ein Lieferant nur dann existieren können, wenn mindestens alle variablen und fixen Kosten durch den Verkaufspreis abgedeckt werden.⁷²

In ausgewählten Sonderfällen der Beschaffung interessiert sich jedoch der Abnehmer auch für die Frage, wie hoch die vom Beschäftigungsgrad abhängigen variablen Kosten eines Artikels sind. Der bedeutendste Teil dieser variablen Kosten machen im Normalfall die Fertigungsmaterialien und die Fertigungslöhne aus bzw. sind Teile in den Gemeinkosten enthalten. Der Beschaffer muss also versuchen, in der Preisstrukturanalyse die verschiedenen Gemeinkostenarten in fixe und variable Kostenbestandteile aufzulösen.⁷³

Ein Kalkulationsschema könnte wie folgt aussehen:

Fertigungsmaterial (Materialeinzelkosten)
+ variable Materialgemeinkosten
+ Fertigungslohn
+ variable Fertigungsgemeinkosten
+ variable Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
+ umsatzabhängige Sondereinzelkosten des Vertriebes
= variable Kosten

Abbildung 24: Kalkulationsmuster für variable Kosten

Quelle: (Arnolds, et al. 2013) S. 99.

Der Preisstrukturanalyse kann unterstellt werden, dass sich die variablen Kosten proportional zum Beschäftigungsgrad ändern, dass also mit einem linearen Verlauf der Gesamtkosten gerechnet werden kann. Die Differenz zwischen Verkaufspreis und Stückkosten ist der Deckungsbeitrag. Diese Differenz deckt die gesamten fixen Kosten und den Gewinn des Lieferanten ab. Die Fixkosten werden nach dieser Rechnung als Kosten der Produktionsbereitschaft angesehen, welche nicht durch die Herstellung eines Erzeugnisses verursacht worden sind und deshalb auch nicht auf die einzelnen Kostenträger verrechnet werden sollen.⁷⁴

⁷² Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 99.

⁷³ Vgl. Ebd.

⁷⁴ Vgl. Ebd.

Der Einkäufer sollte aus folgenden Gründen den vom Beschäftigungsgrad abhängigen variablen Kosten besondere Aufmerksamkeit schenken:⁷⁵

- Nur die variablen Kosten lassen sich im Grunde genommen mit einiger Genauigkeit durch den Kostenrechner und den Preisanalytiker preisgeben.
- Variable Kosten machen fast immer den größten Teil der Gesamtkosten eines Erzeugnisses aus.
- Variable Kosten geben einen Hinweis auf das untere Preisniveau für ein Produkt, allerdings müssen bei der Ermittlung der Preisuntergrenze in der Regel neben den variablen Kosten auch noch ausgabenwirksame Kosten, welche ein Auftrag zusätzlich verursacht, berücksichtigt werden.
- Nur durch die Aufspaltung der Kosten in variable und fixe Kosten kann die Grundlage für Zusammenhänge zwischen Kosten, Ausbringungsmenge und Gewinn des Lieferanten vermitteln.
- Die Möglichkeit, dass ein Lieferant über Jahre hinweg einen bestimmten Artikel herstellt, seine Stückkosten im Laufe der Zeit senken kann, bezieht sich fast ausschließlich auf die variablen Kosten.
- Bei der Preiskalkulation des Lieferanten werden in der Praxis Bestandteile dieser variablen Kosten (in der Regel die Fertigungslöhne oder Fertigungsmaterialien) als Bezugsgröße für die Verrechnung der fixen Kosten verwendet. Sind beispielsweise die Fertigungslöhne in einer Kalkulation zu hoch angesetzt, führt das Verfahren der Weiterverrechnung fixer Kosten (mit Hilfe eines bestimmten Prozentsatzes vom Fertigungslohn) zu einer weiteren Kumulierung der kalkulierten Kosten und allenfalls zu einem sehr hohen Verkaufspreis.

2.4.4 Bedeutung für die Beschaffung

Die Preisstrukturanalyse hat vorrangig die Aufgabe, die Angemessenheit des vom Lieferanten geforderten Preises zu überprüfen. Die Beschaffung will also wissen, ob der Gewinnaufschlag des Lieferanten oder die vom Lieferanten kalkulierten Kosten gerechtfertigt sind. Diese Überprüfung ist nicht nur bei neuen Produkten sinnvoll, sondern hat auch bei Produkten, die bereits Bestandteil Beschaffungsportfolios sind, ihre Berechtigung. Sehr oft nehmen Lieferanten Abschlüsse von Tarifverträgen oder Änderungen von Rohstoffpreisen zum Anlass, um Preiserhöhungen zu den alten Preisen zu fordern. Diese Preiserhöhungsforderungen lassen

⁷⁵ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 100.

sich mit Hilfe der Preisstrukturanalyse auf ihre Berechtigung hin prüfen. Andererseits kann die Beschaffung ihrerseits an den Lieferanten herantreten, wenn die Rohstoffpreise sinken, und mit den Ergebnissen der Preisstrukturanalyse auch sachlich argumentieren, warum die Preisreduktion im geforderten Ausmaß gefordert wird.⁷⁶

In der Praxis wird nicht für alle Artikel eine Preisstrukturanalyse durchgeführt, sondern nur für Artikel, die folgende drei Voraussetzungen erfüllen:

- Bei dem zu untersuchenden Artikel muss es sich um einen bedeutenden Artikel des Beschaffungsprogramms handeln, für den beträchtliche Ausgaben getätigt werden. Es ist zu überlegen und abzuwägen, ob der durch die Preisstrukturanalyse verursachte Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu potenziellen Einsparung steht.
- Die Preisstrukturanalyse lohnt sich in der Regel nur, wenn die Beschaffung in der Lage ist, den Preis zu beeinflussen, und das ist eine Frage der Marktmacht des Abnehmers. „Wo ein Monopolist auf der Angebotsseite den Preis diktiert und wo Konkurrenz zwischen den Anbietern zu einem Marktpreis führt, ist eine Preisstrukturanalyse überflüssig.“⁷⁷ Eine Preisstrukturanalyse ist umso notwendiger, je geringer die Konkurrenz zwischen den Anbietern ist.
- Von einer Preisstrukturanalyse wird abgesehen, wenn von vornherein feststeht, dass trotz größter Anstrengungen ein völlig unzuverlässiges Ergebnis erreicht wird. Die Durchführungsschwierigkeiten der Preisstrukturanalyse und die dadurch entstehende Ungenauigkeit des ermittelten Einkaufsrichtpreises können in manchen Fällen so groß sein, dass keine praktisch verwertbaren Erkenntnisse aus der Untersuchung gezogen werden können.

2.4.5 Beispiel Preisstrukturanalyse für eine Preisverhandlung

Eine Preisstrukturanalyse könnte für eine Einkaufsverhandlung zur Abwehr von Preiserhöhungen, wie in nachstehender Abbildung 25 dargestellt, genutzt werden.

⁷⁶ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 100.

⁷⁷ Vgl. Ebd. S. 103.

2.4.6 Probleme und Grenzen der Preisstrukturanalyse

Trotz ihrer Wichtigkeit als Informationsquelle für die Beschaffung ist die Preisstrukturanalyse in der Praxis stark vernachlässigt und von der Theorie wenig erforscht worden und gehört zu den schwierigen Teilfunktionen der Beschaffung. Bei der praktischen Durchführung der Preisstrukturanalyse können sich Schwierigkeiten vor allem aus folgenden Gründen ergeben:⁷⁸

- Informationsmaterial, das zur Beantwortung der Höhe der Stückkosten erforderlich ist, kann nicht beschafft werden.
- Da die Art des zu untersuchenden Produktes oder der Fertigungsprozess für eine Preisstrukturanalyse zu kompliziert ist.
- Die Qualifikation der mit der Aufgabe betrauten Mitarbeiter nicht ausreicht.

⁷⁸ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 103.

Gummidichtung / Sonderausführung:	Jahresbedarf ca. 2.800 Stk. (A-Teil)
Geforderte Preiserhöhung Lieferant:	12%
Begründung:	Kautschukpreiserhöhung um 12%
Ausgangspreis:	€ 100,00
Diskussionsvorschlag des Lieferanten:	€ 112,00

	Kostenanteil Kostengruppe	Kostenanteil Detail	Kostenanteil Kostengruppe	Kostenanteil Detail	festgestellte Erhöhungen / Ermäßigung	Auswirkung Detail	Ergebnis Detail	Ergebnis Kostengruppe
Rohstoffanteil	56%		€ 56,00					€ 60,96
Gummi		40%		€ 40,00	12,00%	€ 4,80	€ 44,80	
Rußanteil		8%		€ 8,00	0,00%	€ -	€ 8,00	
Stahlkern		8%		€ 8,00	2,00%	€ 0,16	€ 8,16	
Fertigungsanteil	29%		€ 29,00					€ 27,14
Löhne		20%		€ 20,00	4,20%	€ 0,84	€ 20,84	
Energie		9%		€ 9,00	-30,00%	-€ 2,70	€ 6,30	
Packmittelanteil	12%		€ 12,00					€ 11,60
Faltschachtel		4%		€ 4,00	0,00%	€ -	€ 4,00	
Versandkarton		8%		€ 8,00	-5,00%	-€ 0,40	€ 7,60	
sonstige Kosten	3%	3%	€ 3,00	€ 3,00	0,00%	€ -	€ 3,00	€ 3,00
Summe	100%	100%	€ 100,00	€ 100,00		€ 2,70	€ 102,70	€ 102,70
Gegenvorschlag des Einkaufs:			€ 102,70					

Abbildung 25: Beispiel Preisstrukturanalyse für eine Preisverhandlung

Quelle: (Wannenwetsch 2008) S. 92.

2.5 Target Costing – Ermittlung der Preisobergrenze

Ziel des Target Costings ist zunächst die Bestimmung der maximal erlaubten Produktkosten oder Target Costs. Diese werden durch Subtraktion von Zielverkaufspreis (Target Price) und geplantem Gewinn (Target Margin) errechnet. Unter Zielkosten sind die vom Markt erlaubten Kosten zu verstehen (Allowable Costs). Diesen werden den Standardkosten (Drifting Costs), die die gegenwärtige Kostenstruktur repräsentieren, gegenübergestellt.⁷⁹

2.5.1 Einsatzgebiet

Der Hauptanwendungsbereich des Target Costing ist die Produktentwicklung, speziell in der frühen Konzeptions- und Entwicklungsphase. Weitere Einsatzgebiete sind:

- Kostensenkung der existierenden Produkte
- Planung des Produktionsprozesses
- Effizienzsteigerung in indirekten Bereichen

2.5.2 Arten von Zielkosten

Die Zielkostenverfahren lassen sich wie folgt festlegen:⁸⁰

Market into Company

Hierbei werden die Zielkosten aus den am Markt erzielbaren Preisen und der Gewinnplanung abgeleitet.

Out of Company

Bei dieser Methode werden die Zielkosten aus konstruktions- und fertigungstechnischen Faktoren, vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, vorhandenem Erfahrungsschatz und vorhandenen Produktionsmöglichkeiten abgeleitet.

Into and out of Company

Hierbei handelt es sich um eine Kombination aus den beiden erstgenannten Möglichkeiten.

⁷⁹ Vgl. (Gabath 2008) S. 26.

⁸⁰ Vgl. (Stelling 2009) S. 168, (Piontek 2012) S. 196.

Out of Competitor

Die Zielkosten werden aufgrund von Prognosen über Konkurrenzdaten ermittelt.

Out of Standard Cost

Die Zielkosten werden hierbei aufgrund vorhandener Fähigkeiten und Produktionsmöglichkeiten und dem der Unternehmung verfügbaren Erfahrungsschatz durch Senkungsabschläge aus den eigenen Standardkosten ermittelt.

2.5.3 Bestimmung der Zielkosten

Ermittlung des potenziellen Marktpreises Target Price

Der Target Price ist der Preis, den ein Kunde bereit ist, für das Produkt zu bezahlen. Er spiegelt also die Preisbereitschaft des Kunden wieder, die beispielsweise mit Hilfe von Methoden der Preisfindung für Neuprodukte ermittelt werden kann. In diesen Fällen muss nicht genau ein Target Price existieren, sondern kann sich entsprechend von Preis-Ansatz-Zusammenhängen ergeben. Besonders im Zuliefergeschäft kann der Target Price aber auch in genauen Preisvorgaben des Kunden bestehen.⁸¹

Ermittlung Gewinnmarge – Target Profit oder Target Margin

Der erzielbare Target Price wird um einen von der Unternehmensleitung festgelegtem bzw. angestrebtem Target Profit vermindert. Aus der Differenz von Target Price und Target Profit ergeben sich die Target Costs.⁸²

Ermittlung der Target Costs oder Allowable Costs

Aus der Differenz von Target Price und Target Profit ergeben sich die Target Costs, die theoretisch bei der Herstellung des Produktes nicht überschritten werden dürfen, um den angestrebten Markterfolg nicht zu gefährden.⁸³

⁸¹ Vgl. (Volkmann 2000) Target Costing Url: http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/ntarget_costing_b.html.

⁸² Vgl. Ebd.

⁸³ Vgl. Ebd.

Ermittlung der prognostizierten Standardkosten – Drifting Costs

Als Drifting Costs werden die Kosten angesetzt, die die Herstellung des neuen Produktes auf Basis bestehender Verfahren und Technologien gegenwärtig im Unternehmen verursachen würde.

Aus der Diskrepanz zwischen Allowable Costs und Drifting Costs ergibt sich der Reduktionsbedarf.⁸⁴

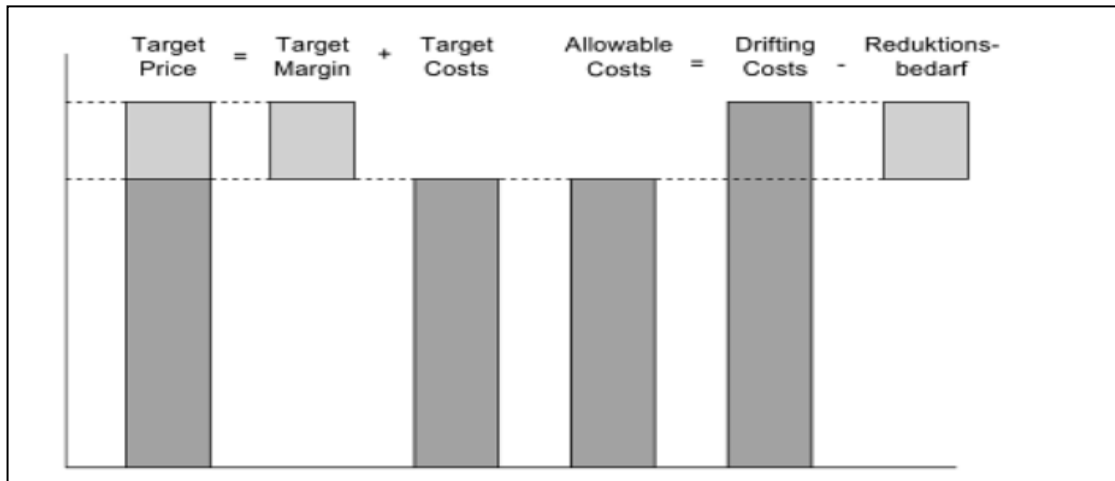


Abbildung 26: Ermittlung Target Price

Quelle: (Gabath 2008) S. 26.

Wurden die Allowable Costs und die Drifting Costs ermittelt, so können folgende Situationen entstehen:⁸⁵

- Allowable Costs > Drifting Costs
Dies kann bedeuten, dass der Kunde trotz gegebenem Konzept andere Vorstellungen vom Produkt hatte, als das Unternehmen sie verstand. Eine Fehlinterpretation der Nutzungspräferenz kann auf der Ebene der Produktionsfunktionen vorliegen.
- Allowable Costs = Drifting Costs
Die Situation ist erstrebenswert, jedoch sollte trotzdem die Frage nach vollständiger Befriedigung der Kundenwünsche hinterfragt werden.
- Allowable Costs < Drifting Costs
Dies dürfte in der betrieblichen Praxis der Normalfall sein. Das Produkt hat Eigenschaften, die der Kunde nicht honoriert, oder die Qualität entspricht nicht den Erfordernissen. Der Kostenreduktionsbedarf muss erkannt und abgearbeitet werden.

⁸⁴ Vgl. (Volkman 2000) Target Costing Url: http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/ntarget_costing_b.html.

⁸⁵ Vgl. Ebd.

Die Bestimmung der Zielkosten kann in folgende Arbeitsschritte unterteilt werden.⁸⁶

Funktionsstruktur des Produktes bestimmen

Aufgrund der vom Kunden geforderten Leistungsprofile sind die ermittelten Funktionen zu definieren und zu strukturieren. Die Unterteilung in „Hard functions, beschreibt die technische Ausprägung eines Produktes, und die „Soft functions“, spiegelt die subjektiven Werte des Produktes für den Kunden wider.⁸⁷

Produktfunktionen gewichten

Die zuvor ermittelten Produktfunktionen sind nun zu gewichten, um anhand dieser Gewichtung die Zielkosten verteilen zu können. Empfehlenswert ist zuerst eine generelle Gewichtsverteilung zwischen den harten und den weichen Funktionen, um erst im zweiten Schritt dann die einzelnen Teilfunktionen zu gewichten. Für die Validität der Ergebnisse spielt die Kundeneinbindung eine wichtige Rolle, z. B. mittels Conjoint Measurement. Speziell bei Produkten mit einem weitgefächerten Käuferspektrum kann es Sinn machen, die Kunden zunächst in Kundengruppen mit ähnlicher Merkmalsausprägung zu klassifizieren, um eine Streuung der Aussagen einzuschränken.⁸⁸

Grobentwurf für das neue Produkt entwickeln

Mit Kenntnis der Funktionen und deren Gewichtung kann nun ein Grobentwurf des neuen Produktes erarbeitet werden, wo die Produktionskomponenten zur Realisierung der Funktionen beschrieben werden.⁸⁹

Kostenschätzung der Produktkomponenten vornehmen

Die voraussichtlichen Kosten der Produktionskomponenten sind zu bestimmen und deren Kostenanteile festzulegen.⁹⁰

⁸⁶ Vgl. (Stelling 2009) S. 170.

⁸⁷ Vgl. Ebd.

⁸⁸ Vgl. Ebd.

⁸⁹ Vgl. Ebd. S. 171.

⁹⁰ Vgl. Ebd.

Produktkomponenten gewichten

Produktkomponenten und – funktionen werden in einer Matrix gegenübergestellt und geschätzt, mit welchem Gewicht die jeweiligen Produktkomponenten zur Realisierung der jeweiligen Funktionen beitragen.⁹¹

Zielkostenindex der Produktkomponenten bestimmen

Eine Produktkomponente sollte idealerweise genau jenes Kostenausmaß verursachen, wie sie auch zur Erfüllung der Produktionsfunktionen beiträgt. Der Zielkostenindex als Verhältnis zwischen dem funktionsbezogenen Teilgewicht und dem Kostenanteil der Komponente dient zur Kontrolle dieser Forderung. Im Idealfall beträgt dieser Zielkostenindex 1,0.

$$\text{Zielkostenindex} = \frac{\text{relativer Kostenanteil der Komponente}}{\text{relativer Bedeutung der Komponente}}$$

Zielkostenindex mit Hilfe des Zielkostendiagramms optimieren

Der optimale Zielkostenindex 1,0 kann z.B. aufgrund technischer Gegebenheiten, Sicherheitsvorschriften, welche der Kunde aufgrund seiner subjektiven Beurteilung nicht in sein Kalkül miteinbezieht, nicht immer angestrebt werden. Aus diesem Grund wird eine Zielkostenzone definiert, innerhalb derer der Kundenwunsch als erfüllt angesehen werden kann. Eine graphische Darstellung in Diagrammform ermöglicht besseren Überblick, inwieweit die Zielkosten bereits erreicht und wo die Schwerpunkte für die Verbesserungsmaßnahmen liegen.⁹² Die Zielkostenzone stellt den Toleranzbereich der als zulässig erachteten Abweichungen von der Ideallinie dar.

Befindet sich eine Komponente oberhalb der Ideallinie (Zielkostenindex 1,0), ist sie in Abhängigkeit ihres Drifting Cost-Anteils als relativ zu teuer zu bewerten, unterhalb der Ideallinie ist zu prüfen, ob die Funktionserfüllung ausreichend ist.

⁹¹ Vgl. (Stelling 2009) S. 171.

⁹² Vgl. Ebd.

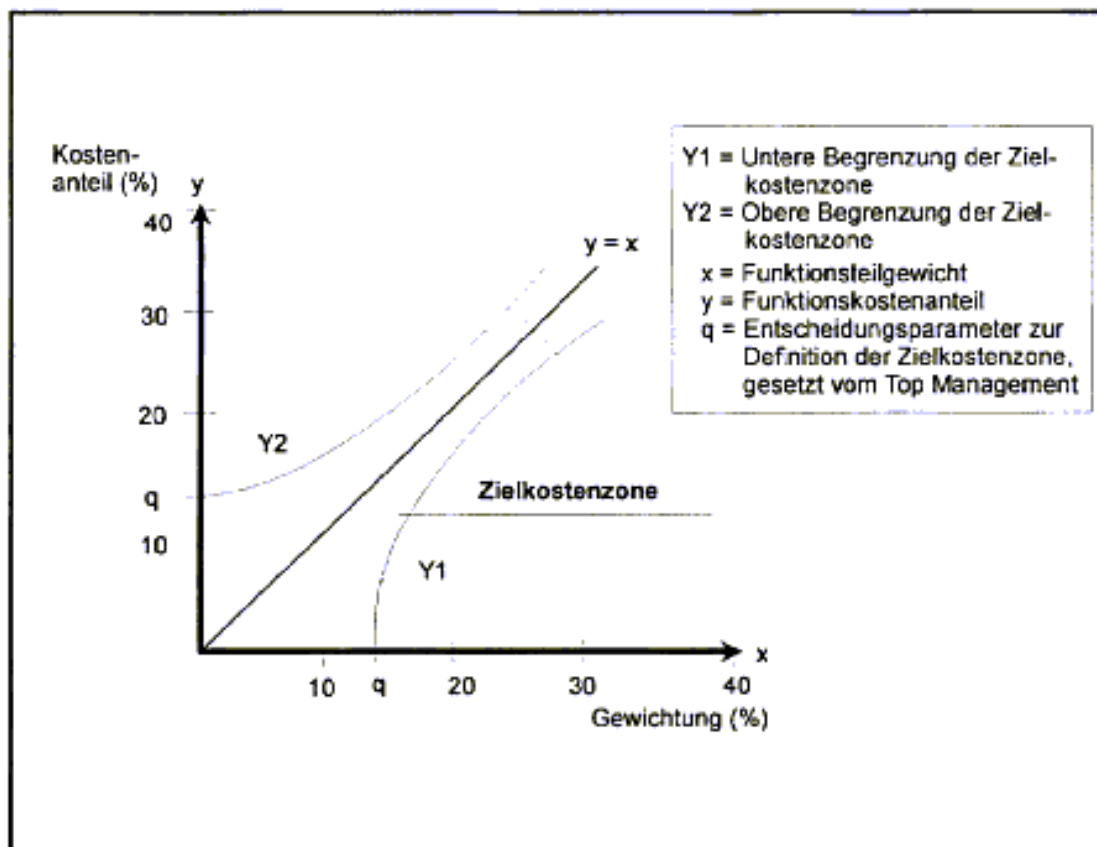


Abbildung 27: Zielkostendiagramm

Quelle: (Buggert und Wielpütz 1995) S. 55.

weitere Kostensenkungen vornehmen

Um weitere Kostensenkungen vorzunehmen, können Instrumente, wie z. B. Prozesskostenrechnung oder Wertanalyse, angewendet werden.⁹³

2.5.4 Vor- und Nachteile des Target Costing

Zusammenfassend kann man feststellen, dass das Target Costing die Notwendigkeit zur Struktur- und Technologieveränderung aus dem Markt heraus aufzeigt und durch seine durchgängige Betrachtung von der Kundenwunscherhebung über Entwicklung, Konstruktion, Produktion und Auslieferung wiederum zum Kunden einen ganzheitlichen Ansatz des Kostenmanagements über den gesamten Produktlebenszyklus darstellt.⁹⁴

⁹³ Vgl. (Stelling 2009) S. 171.

⁹⁴ Vgl. Ebd.

Die Vorteile des Target Costing liegen darin, bei gleichzeitiger Erfüllung der Kundenanforderung systematische Kostensenkungsmaßnahmen zu ermöglichen.

Durch die Zielkostenanteile ergeben sich präzise Kostenvorgaben, was wiederum das allgemeine Kostenbewusstsein steigert.

Risiken können durch unzureichende Bestimmung des Target Prices (zu niedrig/zu hoch) oder der Produktmerkmalsnutzen entstehen. Darüber hinaus besteht die Gefahr übertriebene Outsourcings wichtiger Baugruppen, um Kosten einzusparen. Generell sollten solche Entscheidungen nicht allein aufgrund der Ergebnisse des Target Costing, sondern vor dem Hintergrund einer vollständigen Make-or-Buy-Analyse gefällt werden.⁹⁵

2.6 Lieferantenanalyse

Um die Eignung eines Lieferanten beurteilen zu können und die Beschaffung bei der Auswahl der Lieferanten vor Enttäuschungen und Fehlentscheidungen zu bewahren, sind differenzierte Informationen über die wirtschaftliche und technische Leistungsfähigkeit aktueller und potenzieller Lieferanten zu erheben. Bei solchen Lieferantenanalysen, die sich auf viele Faktoren erstreckt, stehen vier große Datenblöcke im Vordergrund des Interesses:⁹⁶

- Allgemeine Lieferantendaten
- Spezielle produktbezogene Daten
- Konditionen und Service
- Beziehungen der eigenen Unternehmung zum Lieferanten

Aufgabe der Lieferantenanalyse ist es, im Hinblick auf die Marktgegebenheiten (Qualität, Menge, Ort, Zeit, Preis) und die entsprechenden unternehmensbedingten Verbrauchstatsachen (Qualitätsanforderungen, Beschaffungsmenge, Preisvorstellung, Ort des Verbrauchs, Zeitpunkt des Bedarfs) die richtigen Lieferanten herauszufinden und ihre Leistungsfähigkeit festzustellen.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. (Volkman 2000) Target Costing Url: http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/ntarget_costing_b.html.

⁹⁶ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 66.

⁹⁷ Vgl. (Reichmann 2011) S. 295.

Anforderungen des Unternehmens an die Beschaffungsabteilung		Marktgegebenheiten des Unternehmens	
Qualitätsanforderungen	↔	Lieferqualität	
Beschaffungsmengen	↔	Liefermenge	
Preisvorstellungen	↔	Lieferpreis	
Ort des Verbrauchs	↔	Lieferort	
Zeitpunkt des Bedarfs	↔	Lieferzeit und Rhythmus	
Sicherheit des Lieferanten	↔	Lieferantenrisiko	

Abbildung 28: Unternehmensanforderungen und Marktgegebenheiten

Quelle: (Reichmann 2011) S. 295.

Alle vorgenannten Bestimmungsfaktoren sind eng miteinander verknüpft, weshalb die Betrachtung eines einzelnen nur dann sinnvoll ist, wenn man gleichzeitig die vielschichtigen Interdependenzen mit betrachtet, wobei die Bedeutung der einzelnen Kriterien von Fall zu Fall und von der Branche sehr unterschiedlich ist. In der Regel kommt einer oder wenigen Bestimmungsgrößen eine ausschlaggebende Bedeutung zu, wobei die anderen Bestimmungsgrößen in den Hintergrund treten. So spielen beispielsweise bei der Beschaffung von Massengütern mit geringem spezifischem Wert die Transportkosten eine große Rolle; sie betragen manchmal mehr als 20% des Einstandswertes. Da die für die Beförderung von Massengütern in Frage kommenden Transportmittel in Bezug auf Frachttarife Lagerraum, Schnelligkeit und Risiken des Transports große Unterschiede aufweisen, hat die Beschaffungsmarktforschung den Beschaffungsort zu ermitteln, der den Einsatz des günstigsten Transportmittels erlaubt. Ein an der Schifffahrtsstraße gelegenes Unternehmen wird unter Umständen eine entfernte Bezugsquelle einer in der Nähe gelegenen vorziehen, wenn der Materialtransport auf dem frachtgünstigeren Schiffsweg erfolgen kann.⁹⁸

Grundsätzlich versucht die Lieferantenanalyse, das gesamte Angebot des Marktes zu erfassen, das heißt, es werden zunächst alle möglichen Lieferanten ermittelt, um dann aus ihrem Kreis diejenigen auszuwählen, die unter den speziellen Gesichtspunkten der einzelnen Unternehmungen als Lieferant in Frage kommen.

Die Lieferantenanalyse gibt insoweit ein vollständiges Bild des Gesamtangebotes sowohl in quantitativer (Menge, Preis, Angebotsort) als auch in qualitativer und zeitlicher Hinsicht. Daraus geht hervor, dass man bei der Lieferantenanalyse erfassen, bewerten und ordnen muss, um durch diesen Auswahlprozess zu der Zahl

⁹⁸ Vgl. (Reichmann 2011) S. 295.

derjenigen Lieferanten zu kommen, die nach technischer und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit (gegebenenfalls auch Zuverlässigkeit des Lieferanten) geeignet sind. Die Ergebnisse der Lieferantenanalyse schlagen sich in der Bezugsquellenkartei beziehungsweise -datei nieder. Während das Anlegen und Aktualisieren der Bezugsquellenkartei zweifelsohne Aufgabe des Einkaufs ist, hat der Controller im Hinblick auf die Beurteilung der Lieferanten entsprechende Hilfestellung bei der Informationsbeschaffung zu leisten. Als nützlich hat sich die Profilanalyse erwiesen. Sie lässt sowohl erkennen, welche minimalen Anforderungen die Unternehmen etwa an Produkteigenschaften, Lieferservice, maximale Liefermenge, Transportkosten oder andere Kriterien stellt, und lässt recht übersichtlich erkennen, welche Lieferanten diesen Profilanforderungen entsprechen.⁹⁹ Aus Abbildung 29 geht hervor, dass unter der Profilanalyse eine Auflistung aller für eine Entscheidung wesentlichen Merkmale, unabhängig davon, ob diese Merkmale quantifizierbar sind oder nicht, zu verstehen ist. Man unterscheidet je nach Ausprägung dieser Merkmale meist fünf oder sieben Bewertungsstufen, von sehr gut bis sehr schlecht. Für jede der betrachteten Entscheidungsalternativen wird untersucht, welche Bewertung jedem der Merkmale zuzuordnen ist. Hat man die Merkmale untereinander aufgelistet, kann man die einzelnen Merkmalausprägungen der Alternativen durch Linien verbinden. Liegt die Kurve einer Alternative oberhalb der Kurve aller anderen Alternativen, so ist dies eindeutig die beste Alternative. Kommt es zu Überschneidungen, so dass von zwei Alternativen keine in jedem Merkmal die überlegene ist, so ist zur Entscheidungsfindung eine Bewertung und Gewichtung der Merkmale notwendig.¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. (Reichmann 2011) S. 295.

¹⁰⁰ Vgl. Ebd. S. 296.

Beispiel für eine Lieferantenanalyse:

Allgemeine Lieferantendaten

- Unternehmensgröße
- finanzielle Lage

Spezielle produktbezogene Daten

- Produktqualität
- Produktionskapazität
- Lieferzeit

Konditionen und Service

- Preis
- Zölle, Importbeschränkungen
- Zahlungskonditionen
- Zuverlässigkeit
- Lieferbedingungen

Beziehungen der eigenen Unternehmung zum Lieferanten

- Abhängigkeitsbeziehung
- Dauer der Geschäftsbeziehung
- Entfernung des Lieferanten

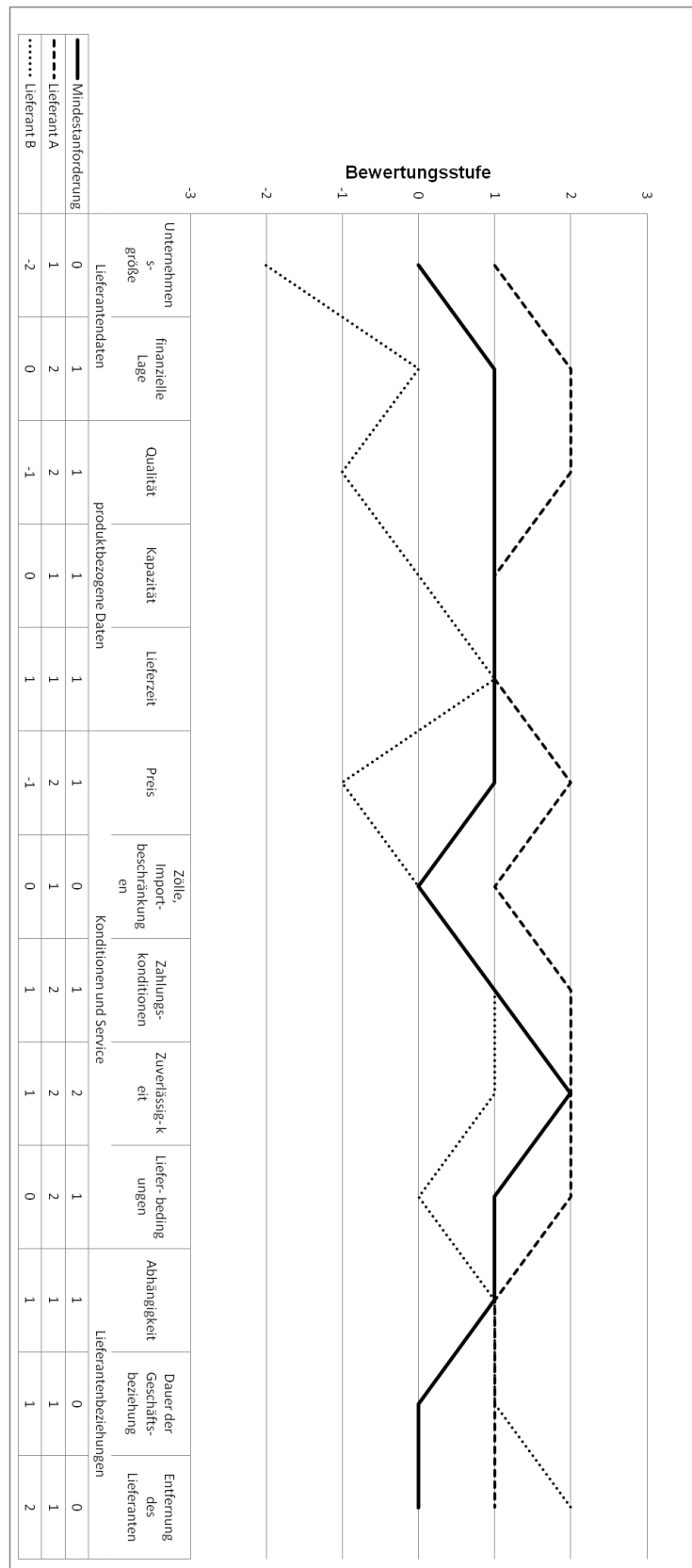


Abbildung 29: Beispiel Lieferantenanalyse

Quelle: Eigene Darstellung.

2.7 Beschaffungskennzahlen

Durch Funktionserweiterung und hierarchischen Aufstieg der Beschaffung ist es zu einem Umdenken bei der Erfolgsmessung in der Beschaffung gekommen. Das Vordringen entscheidungsvorbereitender und beratender Tätigkeiten sowie die Verlagerung von Entscheidungsprozessen in die Beschaffung haben den Anteil der früher überwiegend rein exekutiven Tätigkeiten stark zurückgedrängt. Aber gerade auf diese bezogen sich viele Kontrollmaßstäbe der Einkaufsleistung und wurden in Kennzahlen dokumentiert wie z.B.¹⁰¹

- Zahl der Bestellungen pro Einkäufer
- Zahl der getätigten Anfragen pro Bestellung
- Einkaufsvolumen pro Einkäufer
- Bestellkosten pro Bestellung

Diese Kennzahlen haben ihre Bedeutung weitgehend verloren, denn sie versagen bei der Beurteilung beratender, entscheidungsvorbereitender und entscheidender Tätigkeiten, geistiger Aktivitäten die sich der Beurteilung durch Kennzahlen entziehen und sich nur am Ergebnis bzw. Erfolg würdigen lassen.¹⁰²

2.7.1 Allgemeine Kennzahlen

Da die Beschaffung durch die abnehmende Fertigungstiefe das Betriebsergebnis, die Liquidität und die Wettbewerbskraft beeinflusst, sollen allgemeine Kennzahlen die Bedeutung für die Unternehmung verdeutlichen.

Hierzu dienen folgende Größen:¹⁰³

- Prozentanteil der Materialkosten an den Gesamtkosten
- Prozentanteil der Vorräte an der Bilanzsumme
- Zahl der eingekauften Artikel
- Zahl der Lieferanten
- Höhe der Materialgemeinkosten

Dadurch soll die Erkenntnis gefördert werden, dass die Beschaffungsfunktion häufig den größten Kostenblock bzw. ein sehr großes Erfolgspotenzial der Unternehmung darstellt. Diese Kennzahlen fördern auch die Bereitschaft anderer Unter-

¹⁰¹ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 353.

¹⁰² Vgl. Ebd.

¹⁰³ Vgl. Ebd. S. 356.

nehmensbereiche, die für Einkaufserfolge unerlässliche Zusammenarbeit zu praktizieren.¹⁰⁴

2.7.2 Einzelkennzahlen in der Beschaffung

Kennzahlen müssen genau definiert werden, bevor diese benutzt werden. Es bedarf genauer Angaben über:¹⁰⁵

- Mathematische Funktion
- Einheiten
- Datenquellen
- Ziel (Soll-Wert)
- Ist-Wert
- Verantwortlicher bzw. verantwortliche Abteilung für das Berichtswesen
- Verantwortlicher bzw. verantwortliche Abteilung für Zielerreichung
- Adressatenkreis
- Berichtssequenz

In der Beschaffung gibt es eine Mannigfaltigkeit an Kennzahlen. Darum werden nur die wichtigsten Kennzahlen der Beschaffung vorgestellt:¹⁰⁶

Lieferbereitschaftsgrad LBG

Der Lieferbereitstellungsgrad gibt den Prozentsatz sofort bereitgestellter Materialien an. Er bezieht sich vorrangig auf die Bereitstellung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen für die Produktion, kann sich aber auch auf die Lieferfähigkeit von auszuliefernden Endprodukten, Lagerprodukte insgesamt oder andere betrieblich relevante Abgrenzungen beziehen. Der Lieferbereitschaftsgrad LBG kann wertmäßig oder nach Anzahl der Positionen ermittelt werden.

$$\text{LBG wertmäßig} = \frac{\text{Wert der sofort bereitgestellten Bedarfspositionen}}{\text{Gesamtwert der RHB – Bedarfspositionen}} * 100$$

$$\text{LBG Anzahl} = \frac{\text{Anzahl der sofort bereitgestellten Bedarfspositionen}}{\text{Gesamtzahl der RHB – Bedarfspositionen}} * 100$$

Ein niedriger Wert sollte dazu führen, dass artikelweise die Lagerhaltungspolitik zu überprüfen ist, da es zu hohen Fehlmengenkosten durch Wartezeiten und dadurch hervorgerufenen Produktionsausfällen, Nach- und Eilbestellungen, Verzugsstra-

¹⁰⁴ Vgl. (Arnolds, et al. 2013) S. 356.

¹⁰⁵ Vgl. (Piontek 2012) S. 154, (Pelpes et al. 2005).

¹⁰⁶ Vgl. Ebd. S. 154.

fen, Kunden- oder Auftragsverlust führen kann. Lieferbereitschaft kann natürlich auch durch hohe und meist auch teure Sicherheitsbestände erkaufte werden. Dabei muss aber berücksichtigt werden, dass die Steigerung des Lieferbereitschaftsgrades oft zu überproportionalen Erhöhungen der Sicherheitsbestände führen würde.

Lieferflexibilität (LF)

$$\text{Lieferflexibilität} = \frac{\text{Anzahl erfüllter Sonderwünsche}}{\text{Anzahl Sonderwünsche (Gesamt)}}$$

Die Lieferflexibilität gibt Auskunft, zu welchem Grad der Lieferant auf Sonderwünsche des Unternehmens eingeht.

Lieferzuverlässigkeitsgrad (LZG)

nach Wert

$$\text{LZG} = \frac{\text{Wert der planmäßig bereitgestellten Bedarfspositionen}}{\text{Gesamtwert der RHB Bedarfspositionen}} * 100$$

nach Anzahl der Positionen

$$\text{LZG} = \frac{\text{Anzahl der planmäßig bereitgestellten Bedarfspositionen}}{\text{Anzahl der RHB Bedarfspositionen}} * 100$$

Ein hoher Lieferzuverlässigkeitsgrad wird in vor allem durch kurzfristige, sichere Disposition erzielt, wenn klare Verantwortungsbereiche mit definierten Schnittstellen und ausgereifte, nicht störungsanfällige Betriebsabläufe vorliegen.

Ein niedriger Wert sollte dazu veranlassen, dass die Lagerhaltungspolitik der einzelnen Artikel überprüft wird. Hierzu ist es von Vorteil, dass die Gründe für die nicht planmäßig bereitgestellten Bedarfspositionen, zumindest differenziert nach „unpünktlich geliefert“ und „vollständig geliefert“, bekannt sind. Beim LZG muss allerdings auch berücksichtigt werden, dass ein Wert von 99 Prozent, der von geplanten Lieferfristen von drei Tagen ausgeht, in der Praxis schlechter bewertet werden kann als ein Wert von 95%, wenn diesem eine geplante Lieferzeit von zwei Tagen zugrunde gelegt wurde. Wenn also gemessen werden soll, inwieweit planmäßig gehandelt wurde, d.h., ein Plan eingehalten wurde, so muss dieser zugrunde liegende Plan berücksichtigt werden.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Vgl. (Piontek 2012) S. 155.

Reklamationsquote (RQ)

Reklamationen sind Forderungen von Abnehmern auf Wiedergutmachung (Preisminderung, Reparatur...) gegenüber einem Lieferanten, die rechtlich abgesichert bzw. gesetzlich durchsetzbar sind. Reklamationen bedeuten Wiedergutmachungskosten, die zu Lasten des Gewinns gehen und deshalb durch Qualitätsmanagement vermieden werden sollen (Reklamationsquote nach oder gleich null Prozent).¹⁰⁸

$$RQ = \frac{\text{Menge der reklamierten Leistungen}}{\text{Menge der ausgelieferten Leistungen}} * 100$$

Standardisierungsquote

$$\text{Standardisierungsquote} = \frac{\text{Anzahl standardisierte Beschaffungsobjekte}}{\text{Summe der Beschaffungsobjekte}} * 100$$

Durch diese Kennzahl lassen sich der Vereinheitlichungsgrad (Bündelung) und der Komplexitätsabbau der Beschaffung erkennen.

Bestellquote C-Teile

nach Wert

$$\text{Bestellquote C – Teile} = \frac{\text{Wert der Bestellungen C – Teile}}{\text{Gesamtwert der Bestellungen}}$$

nach Anzahl der Positionen

$$\text{Bestellquote C – Teile} = \frac{\text{Anzahl Bestellungen C – Teile}}{\text{Gesamtzahl Bestellungen}}$$

Diese Kennzahl gibt Auskunft über den Anteil der C-Teile Bestellungen an den gesamten Bestellungen.

Bestellquote Eilbestellungen (BEB)

$$BEB = \frac{\text{Anzahl Eilbestellungen}}{\text{Gesamtzahl Bestellungen}}$$

Anstelle der Eilbestellungen können auch Kriterien, wie Groß- Kleinteile oder A-, B-, C-Teile-Bestellungen, herangezogen werden.

Diese Kennzahl gibt Auskunft über den Anteil der Eilbestellungen an den Gesamtbestellungen, welche mit zusätzlichen Transportkosten verbunden sein können.

¹⁰⁸ Vgl. (Piontek 2012). S. 155.

Lieferantenanzahl

$$\text{Lieferantenanzahl} = \sum \text{aller Lieferanten}$$

In der Beschaffung ist die Anzahl der Lieferanten eine wichtige Größe. So könnten mit steigender Lieferantenanzahl die Aufwendungen an Zeit und Geld ebenfalls steigen. Auch spricht eine mögliche Intensivierung der Lieferanten-Kunden-Beziehungen für eine geringere Anzahl von Lieferanten.¹⁰⁹ Mit dieser Kennzahl kann auch eine Untergliederung erfolgen, z. B. nach Lieferanten aus In- und Ausland, nach Stammlieferanten, aktiven und inaktiven Lieferanten im Beschaffungssystem.

Termintreue (TT)

$$TT = \frac{\text{Anzahl der termingerecht gelieferten Positionen}}{\text{Anzahl bestätigter Positionen}} * 100$$

Die Termintreue zeigt, welcher Prozentsatz der bestätigten Positionen auch wirklich termingerecht geliefert werden konnte.

Transportkosten pro Sendung (TK)

$$TK = \frac{\text{Gesamtransportkosten Sendungen}}{\text{Anzahl der Sendungen}}$$

Die Transportkosten spielen eine große Rolle bei der Beschaffung. Sie können als Gesamtransportkosten oder aber differenziert betrachtet werden. Bei Bedarf können auch die Kosten je Sendung, je Teilegruppe, je Lieferant usw. bestimmt werden.

Global-Sourcing-Anteil (GSA)

nach Wert

$$GSA = \frac{\text{Wert global beschaffter Güter}}{\text{Gesamtwert beschaffter Güter}} * 100$$

nach Anzahl der Positionen

$$GSA = \frac{\text{Anzahl global beschaffter Güter}}{\text{Gesamtzahl beschaffter Güter}} * 100$$

¹⁰⁹ Vgl. (Pelpes et al. 2005) S. 108.

Die Bestimmung des Global-Sourcing-Anteils kann von Bedeutung sein, wenn viele Güter auf internationalen Märkten beschafft werden. Dieser Anteil kann verfeinert werden, indem der Anteil der jeweiligen Märkte bestimmt wird.¹¹⁰

Rahmenvertragsquote (RVQ)

$$RVQ = \frac{\text{Beschaffungsvolumen der Rahmenverträge}}{\text{Beschaffungsvolumen aller Verträge}} * 100$$

Anstelle des Volumens können auch die Anzahl der Verträge, die Kosten der Verträge oder die Umsätze, die aus diesen Verträgen hervorgehen, gewählt werden.

2.7.3 Kennzahlen zur Messung der Beschaffungseffizienz

Kennzahlen zur Messung der Beschaffungseffizienz und für das Benchmarking herangezogen werden können:¹¹¹

$$\text{Lieferbereitschaft} = \frac{\text{Anzahl sofort bedienbarer Anforderungen}}{\text{Anzahl der Anforderungen}} * 100$$

$$\text{Preisnachlassquote} = \frac{\text{erzielte Preisnachlässe}}{\text{Gesamtbeschaffungsvolumen}} * 100$$

$$\text{Bestellobligo} = \text{Bestellbestand} + \text{Bestellzugänge} - \text{Rechnungseigänge}$$

$$\text{Beanstandungsquote} = \frac{\text{Anzahl beanstandeter Lieferungen}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}} * 100$$

$$\text{Verzugsquote} = \frac{\text{Anzahl nicht eingehaltener Liefertermine}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}} * 100$$

$$\text{Kosten pro Bestellung} = \frac{\text{Gesamteinkaufskosten}}{\text{Anzahl der Bestellungen}}$$

$$\text{Beschaffungsvolumenstruktur} = \frac{\text{Objektvolumen}}{\text{Gesamtbeschaffungsvolumen}} * 100$$

$$\text{Teilenummernvielfalt} = \frac{\text{Anzahl der Teilenummern}}{\text{Gesamtbeschaffungsvolumen}} * 100$$

¹¹⁰ Vgl. (Pelpes et al. 2005) S. 74.

¹¹¹ Vgl. (Piontek 2012) S. 178.

$$\text{Beschaffungskomplexität} = \frac{\text{Anzahl der Objektvarianten}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100$$

$$\text{Globalsourcinganteil} = \frac{\text{Beschaffungsvolumen aus dem Ausland}}{\text{Gesamtbeschaffungsvolumen}} * 100$$

$$\text{Vertragsquote} = \frac{\text{Anzahl der x – Jahresverträge}}{\text{Gesamtanzahl der Beschaffungsverträge}} * 100$$

2.7.4 Kennzahlensystem zur Kostenminimierung

Der hohe Wertanteil, den Beschaffungsobjekte sowohl an den Umsatzerlösen als auch an den Vorratsbeständen aufweisen, bildet für die Beschaffung eines der größten Kostensenkungspotenziale in einem Unternehmen. Umso verwunderlicher ist es, dass effiziente Kostensenkungsmaßnahmen im Beschaffungsbereich vieler Unternehmen weder systematisch geplant noch kontrolliert werden.¹¹²

Der Einsatz geeigneter Kennzahlensysteme in der Beschaffung dient nicht nur für Entscheidungen in der Zukunft, sondern ermöglicht durch zukunftsbezogene Richt- und Planzahlen die mögliche Ausschöpfung des Beschaffungskostensenkungspotentials zu planen und zu kontrollieren.¹¹³

Die Beschaffungsobjekt-Kostensenkungs-Analyse (BOKSPA) kennzeichnen jene Kostensenkungspotenziale, die mittels Beschaffungsmarketingmaßnahmen bei der Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen ausgeschöpft werden können. Das Beschaffungsobjekt-Kostensenkungspotenzial (BOKSP) ergibt sich aus der Analyse der Möglichkeiten zur Beeinflussung einzelner Beschaffungsobjektpositionen und den daraus resultierenden Kosteneinsparungen. Nicht realisierte Kostensenkungspotenziale bedeuten entgangene Ergebnisbeträge für das Unternehmen und sind somit als Opportunitätskosten zu werten.¹¹⁴

Die Differenz der realisierten und realisierbaren Kostensenkungen sind der Ausgangspunkt einer detaillierten Planung zur Kostensenkung. Die Festlegung des Abweichungsgrades der geplanten und der erreichten Kostensenkungen ermöglicht während der Berichtsperiode ein gezieltes korrigierendes Eingreifen durch die Kostensenkungsinstrumente.

¹¹² Vgl. (Piontek 2012) S. 168.

¹¹³ Vgl. Ebd.

¹¹⁴ Vgl. Ebd.

Die Kennzahl

$$\frac{\text{realisierte Beschaffungsobjektkostensenkung } r, l, t}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}$$

bzw.

$$\frac{\text{geplante Beschaffungsobjektkostensenkung } r, l, t}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}$$

r = Regionendifferenzierung

l = Lieferantendifferenzierung

t = Zeitperiode

BOKS = Beschaffungsobjektkostensenkung

gibt Auskunft über den bisherigen bzw. geplanten Grad der durch das Beschaffungsmanagement gut ausschöpfbaren Beschaffungsobjektsenkungspotenziale. Im Sinne einer differenzierten Betrachtung ist eine Segmentierung dieser Kosten nach regionalen, zeitlichen und lieferantengruppenspezifischen Gesichtspunkten sinnvoll. Diese Segmentierung wird durch die Indizes r, t, und l berücksichtigt. Zur Beurteilung dieser Größen ist ein zeitlicher Vergleich erforderlich.¹¹⁵

Die Kennzahlen

$$\frac{\text{BOKS } r, l, t}{\text{BOKS } r, l, t - 1} \text{ und } \frac{\text{BOKS Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}{\text{BOKS Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t - 1}$$

erlauben eine zeitliche Betrachtung der Einzelgrößen, während durch die Kennzahl:

$$\frac{\text{BOKS } r, l, t - 1}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t - 1}$$

ein zeitlicher Vergleich der Beschaffungsobjektkostenausschöpfung möglich wird. Negative Abweichungen der Kennzahl:

$$\frac{\text{BOKS } r, l, t}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}$$

mit der Kennzahl

¹¹⁵ Vgl. (Piontek 2012) S. 169.

$$\frac{\text{BOKS } r, l, t - 1}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t - 1}$$

implizieren Schwächen des Beschaffungsmanagements in der Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen. Nicht ausgeschöpfte Anteile dieses Volumens der gut beeinflussbaren BOKS stellen entgangene Ergebnisbeiträge dar, welche es in der nächsten Periode auszuschöpfen gilt.

Zur Steuerung und Kontrolle sind für die Messung des Ergebnisbeitrages zur Ausschöpfung des BOKSP folgende Kennzahlen zu entwickeln:¹¹⁶

zur Wertanalyse

$$\frac{\text{BOKS durch die Anzahl der geänderten Lösungen } r, l, t}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}$$

zum Lieferantenwechsel

$$\frac{\text{BOKS durch die Anzahl der neuen Lieferanten } r, l, t}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}$$

zur Substitution

$$\frac{\text{BOKS durch die Anzahl der neuen Beschaffungsobjekte } r, l, t}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}$$

zur Standardisierung

$$\frac{\text{BOKS der standardisierten Produkte } r, l, t}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}$$

zur Bedarfsblockung

$$\frac{\text{BOKS der zusammengefassten Aufträge } r, l, t}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}$$

zur Preisverhandlung

$$\frac{\text{BOKS der Preisverhandlungen } r, l, t}{\text{Volumen der gut beeinflussbaren BOKS } r, l, t}$$

¹¹⁶ Vgl. (Piontek 2012) S. 169.

Mit den oben angeführten Beziehungszahlen lässt sich prüfen, wie groß der jeweilige Ergebnisbeitrag der Kostensenkungsmaßnahmen zur Kostensenkung ist. Mit dem zeitlichen Vergleich dieser Kennzahlen kann festgestellt werden, welche Maßnahmen im Zeitablauf die größte Zuwachsrate in der Ausnutzung der BOKSP aufweisen. Für die Konkretisierung der Beschaffungsmarktleistung ist jedoch das Verhältnis der ausgeschöpften BOKSP zu den Kosten der angewendeten Maßnahmen von Bedeutung:¹¹⁷

$$\frac{\text{ausgeschöpftes BOKS } r, l, t}{\text{Kosten der BOKS } r, l, t}$$

Nimmt diese Kennzahl den Wert kleiner als eins an, so ist die Beschaffungsleistung als unwirtschaftlich und ineffizient zu bezeichnen. Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Kostensenkungsmaßnahmen ist diese Zahl je Kostensenkungsaktivität zu berechnen:¹¹⁸

$$\frac{\text{ausgeschöpftes BOKS } r, l, t}{\text{Kosten der geänderten Lösungen } r, l, t}$$

Durch Ermittlung dieser Kennzahlen und deren zeitliche Analyse kann die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Kostensenkungsmaßnahmen im Zeitlauf erhoben werden. Zwar geben diese Kennzahlen Auskunft über das Kostenverhalten der einzelnen Kostensenkungsmaßnahmen eine Zielorientierung übermitteln sie jedoch nicht, da sie keine Auskunft darüber erteilen, inwieweit die einzelnen Maßnahmen quantitativ zu steigern sind, um die BOKSP auch vollständig auszuschöpfen.¹¹⁹

Die Kennzahlen:

$$\frac{\text{BOKSP } r, l, t \text{ der Wertanalyse}}{\text{Anzahl der geänderten Lösungen } r, l, t}$$

$$\frac{\text{BOKSP } r, l, t \text{ der Lieferantenwechsel}}{\text{Anzahl der neuen Lieferanten } r, l, t}$$

$$\frac{\text{BOKSP } r, l, t \text{ der Substitutionen}}{\text{Anzahl der neuen Beschaffungsobjekte } r, l, t}$$

$$\frac{\text{BOKSP } r, l, t \text{ der Bedarfsblockung}}{\text{Anzahl der zusammengefassten Aufträge } r, l, t}$$

¹¹⁷ Vgl. (Piontek 2012) S. 170.

¹¹⁸ Vgl. Ebd.

¹¹⁹ Vgl. Ebd.

$$\frac{\text{BOKSP r, l, t der Preisverhandlungen}}{\text{Anzahl der Preisverhandlungen r, l, t}}$$

geben Auskunft über die Effizienz der Kostensenkungsmaßnahmen je Einheit.

2.7.5 Beschaffungserfolg

Um die Auswirkung von Beschaffungsmaßnahmen auf das Beschaffungsbudget und das finanzielle Ergebnis für das Unternehmen richtig beurteilen zu können, ist deshalb die Unterscheidung der harten Kostenreduzierung und der weichen Kostenvermeidung unerlässlich. Weder in der Praxis noch in der wissenschaftlichen Forschung gibt es eindeutige und allgemein akzeptierte Definitionen für diese beiden Kategorien. Wird die Beschaffung lediglich für harte Kostenreduzierungen belohnt, wird diese versuchen, möglichst alle ihre Beschaffungsmaßnahmen dieser Kategorie zuzuordnen. Damit beginnt in vielen Unternehmen der Kuhhandel mit dem Controlling oder dem Chief Financial Officer (CFO), der letztlich daran interessiert ist, die Auswirkungen des Beschaffungsmanagements in der Gewinn- und Verlustrechnung wieder zu finden bzw. das Budget für die kommende Periode reduzieren zu können.¹²⁰

Es werden zwei Klassifikationen vorgestellt, wie sich die Beschaffungserfolge als hart oder weich klassifizieren lassen. Die Verabschiedung solcher Definitionen und Klassifizierungen ermöglicht eine einheitliche Sichtweise von Controlling und Beschaffung auf den Beschaffungserfolg und soll den Unternehmen helfen, die Diskussion hinsichtlich des Beschaffungserfolges auf eine objektivere und sachlichere Basis zu stellen.¹²¹

2.7.5.1 Kostenreduzierung versus Kostenvermeidung

Kostenreduzierungen sind jene Einsparungen, die sich unter dem Strich in der Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens wieder finden oder um die das Budget gekürzt werden kann. Kostenreduzierungen sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:¹²²

- Jährliche Einsparung gegenüber dem Vorjahr bei gleichbleibendem Volumen
- Direkte Reduzierung der Aufwendungen und somit direkte Gewinn- und Verlustrechnungs-Wirksamkeit

¹²⁰ Vgl. (Wagner und Weber 2007) S. 23.

¹²¹ Vgl. Ebd.

¹²² Vgl. Ebd. S. 24.

- Bezug auf bestehende Produkte, Dienstleistungen oder vertragliche Vereinbarungen

Als Kostenreduzierung gelten:¹²³

Einstandspreisveränderungen: Veränderung des Einstandspreises für ein Produkt im Vergleich zu den Preisen der letzten zwölf Monate oder die Beschaffung eines Alternativproduktes zu einem geringeren Preis.

Kostenreduzierung = (alter Preis – neuer Preis) * Volumen

Marktpreisveränderungen:

Das sind positive und negative Preisveränderungen auf Commodity Märkten (z.B. Rohstoffe, Elektronikbauteile).

Kostenvermeidungen sind weitaus schwieriger zu greifen, darunter fällt alles, was nicht zu Gewinn- und Verlustrechnungs-wirksamen Kosteneinsparungen führt. Kostenvermeidungen sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:¹²⁴

- Ohne Maßnahmen zur Abwehr einer Preiserhöhung eines Lieferanten hätte sich dies negativ auf das Ergebnis des Unternehmens ausgewirkt.
- Erhöhung eines Outputs (z.B. Produktionsvolumen), ohne dass hierzu höhere Materialkosten verrechnet werden.
- Eine Prozessverbesserung wird erzielt, die nicht unmittelbar die Kosten oder Kapitalbindung verringert, aber Vorteile für Kunden, Mitarbeiter oder andere Stakeholder mit sich bringt.
- Im Zeitverlauf können aber Kostenvermeidungen zu Kostenreduzierungen führen.

Als Kostenvermeidung gelten:¹²⁵

- Vermeidung oder Abwehr von Preiserhöhungen
Kostenvermeidung =
(geforderter Preis inkl. Erhöhung - realisierter Preis) * Volumen
- Vermeidung von Kosten bei Einmalbeschaffungen:
Kostenvermeidung = (Angebotspreis – realisierter Preis) * Volumen
Dabei wird als Angebotspreis das erste Angebot des Vorzugslieferanten,

¹²³ Vgl. (Wagner und Weber 2007) S. 24.

¹²⁴ Vgl. Ebd.

¹²⁵ Vgl. Ebd. S. 25.

der Durchschnitt mehrerer Lieferantenangebote oder das erste Angebot des letztlich ausgewählten Lieferanten zugrunde gelegt.

- Mehrwertleistungen

Hier werden Zusatzleistungen von Lieferanten, die von diesem nicht in Rechnung gestellt werden, monetär bewertet. Häufige zusätzliche Leistungen sind vom Lieferanten zur Verfügung gestellte Kapazitäten an Mitarbeitern oder Schulungen für die Mitarbeiter des Unternehmens.

2.7.5.2 Beschaffungsleistung versus Beschaffungsergebnis

Zur Kategorisierung des Beschaffungserfolges in der Beschaffungsleistung und dem Beschaffungsergebnis kann man sich an der Unterscheidung von Kostenreduzierung und Kostenvermeidung orientieren. Als Beschaffungsergebnis ist das Ergebnis der Beschaffungsmaßnahmen zu verstehen, das zu einer Veränderung der Ausgaben gegenüber der Vorperiode führt.¹²⁶

Der Begriff der Beschaffungsleistung kennzeichnet dagegen die Leistung der Beschaffung, die zu einer tatsächlichen Reduzierung der Ausgaben führt, aber nicht unbedingt eine Preissenkung gegenüber der Vorperiode beziehungsweise dem Budget beinhaltet. Der Begriff entspricht somit der Kostenvermeidung, ist aber etwas enger gefasst. Die Messung der Höhe der Beschaffungsleistung bzw. des Beschaffungsergebnisses ist abhängig davon, ob es sich um Erst- oder Einmalkäufe oder Wiederholungskäufe handelt (siehe Abbildung unten).¹²⁷

Erst- oder Einmalkäufe:

- spezifische Bedarfe für Kundenprojekte, Investitionen
- Einzel- bzw. Baustellenfertigung im Projektgeschäft
- kein Bezug bzw. Vertrag in den letzten zwölf Monaten
- kein alter Preis zur Messung des Beschaffungserfolges vorhanden
- Einmalige Einsparung

Wiederholungskäufe:

- Einzelkomponenten für Standard- bzw. Serienprodukte
- Serien-/ Massenfertigung
- Bezug bzw. Vertrag in den letzten zwölf Monaten
- Beschaffung erfolgt über Rahmenverträge
- langfristige bzw. langperiodische Einsparung

¹²⁶ Vgl. (Wagner und Weber 2007) S. 26.

¹²⁷ Vgl. Ebd. S. 25.

Die Beschaffungsleistung gibt somit in gewisser Weise die Anstrengung der Beschaffung wieder.

Beschaffungserfolg:	Erst- und Einmalkäufe	Wiederholungskäufe
Beschaffungsleistung ist die Leistung der Beschaffung, die zu einer tatsächlichen Reduzierung der Ausgaben, aber nicht zwangsläufig zu einer Preissenkung gegenüber der Vorperiode bzw. dem Budget führt.	niedrigster Angebotspreis - Vergabepreis	niedrigster Angebotspreis - Vergabepreis
Beschaffungsergebnis ist das Ergebnis der Beschaffungsmaßnahmen, das zu einer Veränderung der Ausgaben gegenüber der Vorperiode bzw. dem Budget führt	Budget - Vergabepreis	alter Preis - Vergabepreis

Abbildung 30: Berechnung von Beschaffungsleistung und –ergebnis

Quelle: (Wagner und Weber 2007) S. 26.

2.7.6 Einführung eines Kennzahlensystems in der Beschaffung

Zur erfolgreichen Einführung eines Kennzahlensystems in der Beschaffung sollten folgende Grundregeln beachtet werden:¹²⁸

Formulierung der Einkaufsziele und –strategie

Ohne die Formulierung von Einkaufszielen und einer Strategie zur Zielerreichung sind die Einkaufskennzahlen aus dem Zusammenhang gerissen. Das Ergebnis könnte eine Ansammlung willkürlich gewählter Kennzahlen ohne Aussagekraft sein. Aus diesem Grund muss die Definition von Einkaufszielen und die Formulierung einer Strategie zur unabdingbaren Voraussetzung eines effektiven Kennzahlensystems werden.

Konzentration auf die relevanten Kennzahlen

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist die Beschränkung auf wenige, dafür aber aussagekräftige Kennzahlen, die idealerweise zueinander in Beziehung stehen. Die Auflistung von Hunderten von Kennzahlen ist kontraproduktiv. Weniger ist oft

¹²⁸ Vgl. (Schmid 2006) http://www.verkehrsrundschau.de/fm/3576/KennzahlenimEinkauf_Hauptt.610752.pdf

mehr, da eine Konzentration auf das Wesentliche die Entscheidungsfindung erheblich beschleunigt.

Kennzahlen adressatengerecht aufbereiten

Jede Adressatengruppe hat eigene Anforderungen an ein Kennzahlensystem. Bei der Konzeption eines Kennzahlensystems in der Beschaffung sollte man darauf achten, dass Informationen zielgruppengerecht zur Verfügung gestellt werden. Mitarbeiter benötigen Kennzahlen, deren Entwicklung sie beeinflussen können und deren Zustandekommen für sie nachvollziehbar ist. Damit wird die Akzeptanz von Kennzahlensystemen erhöht und gleichzeitig sichergestellt, dass das einmal entwickelte Kennzahlensystem auch wirklich zum täglichen Werkzeug wird.

Sprechen Sie die gleiche Sprache

Bei der Definition der Kennzahlen ist es von entscheidender Bedeutung, dass alle Beteiligten die gleiche „Sprache“ sprechen, sprich das gleiche Verständnis bei der Definition jeder einzelner Kennzahl haben. Wie sich die einzelnen Elemente einer Berechnungsformel zusammensetzen, gehört dabei ebenfalls zu den Herausforderungen, die im Verlauf eines Projekts gemeistert werden müssen. Dadurch vermeiden sie spätere Fehlinterpretationen und Diskussionen, was man denn eigentlich messen wollte. Als Beispiel sei an dieser Stelle die Definition des Einkaufsvolumens genannt, unter dem man sowohl den ausgegebenen €-Betrag aller Lieferanten verstehen kann als auch den Betrag, der über Bestellungen abgewickelt wurde. Sorgen sie von Anfang an für ein einheitliches Verständnis und verhindern sie so spätere Diskussionen.

Vermeidung von Datenfriedhöfen

Die Implementierung eines Kennzahlensystems im Einkauf ist dann erfolgreich, wenn die Zielerreichung ständig überprüft wird und die Nicht-Erreichung der angestrebten Zielgrößen Konsequenzen nach sich zieht. Dies setzt jedoch voraus, dass man sich im Verlauf der Implementierung des Kennzahlensystems Gedanken darüber macht, welche Maßnahmen bei Über- bzw. Unterschreiten eines definierten Werts zu ergreifen sind. Damit vermeiden sie Datensammlungen zum reinen Selbstzweck sowie Datenfriedhöfe.

2.7.7 Beispiel für eine Kennzahlenübersicht in der Beschaffung

Allgemeine Einkaufskennzahlen, deren Betrachtung Aufschluss über die Wichtigkeit des Einkaufs für das betrachtete Unternehmen geben und auch die Vielfalt der Kennzahlen widerspiegeln.

Untersuchungsbereich	Kennzahl
allgemeine Einkaufskennzahlen	Kennzahl
	Einkaufsvolumen
	Lieferantenanzahl
	Anteil Einkaufskosten am Bestellvolumen
	Aktive Lieferanten pro Mitarbeiter
	Änderung aktiver Lieferanten
	Aktive Lieferanten mit 90 % des Einkaufsvolumens
	Artikelanzahl
	Anzahl der Warengruppen
	Beschaffungsvolumen pro Einkäufer
	durchschnittliche Prozesskosten aller Bestellungen
	durchschnittliche Prozesskosten pro Standardbestellung
	durchschnittliche Prozesskosten pro Rahmenvertragsabruf
	durchschnittliche Prozesskosten pro Einzelbestellung
	Prozentuale Kosten des Einkaufs
	Sollpersonalstand im Einkauf
	Lagerumschlaghäufigkeit
	Istpersonalstand im Einkauf
	durchschnittlicher Bestandswert
	Mitarbeiteranteil des Einkaufs
	Einkaufsvolumen in % des Verkaufsvolumens
	Einkaufskosten in % vom Einkaufsvolumen

Abbildung 31: Allgemeine Einkaufskennzahlen

Quelle: (Tschandl und Bäck 2008) S. 80.

Untersuchungsbereich	Kennzahl
Bedarfsmeldung	Volumenentwicklung
Angebotseinholung	Anzahl eingeholter Angebote
Angebotsprüfung/-vergleich	Preisabweichung vom Durchschnittspreis in Prozent
	Preisindex
	Rabattquote
	Rabattstruktur nach Rabattarten in Prozent
Lieferantenbeurteilung/ -auswahl	Lieferbereitschaftsgrad
	Fehlmengenquote
	Lieferausfallquote
	Klärungsbedarfquote
	Lieferflexibilität
	Planpreisindex
	Beschaffungsvolumen je Lieferant
Abschlussverhandlungen	Preissenkungsquote
Vertragsgestaltung	Planungsschnelligkeit
	Rahmenvertragsquote
	Vertragsquote
	Vertragsquote für Ein- und Mehrjahresverträge
Bestellung/Abruf	durchschnittlicher Bestellwert
	Einkaufsvolumen je Einkäufer
	durchschnittliche Kosten pro Bestellung
	Bestellwert pro 1 Euro Kosten
	Bestellungen pro Monat
	Anzahl der Bestellungen pro Einkäufer
	Durchlaufzeit pro Bestellungen
	durchschnittlicher Zeitaufwand pro Bestellung
	Anzahl der Eil-/Nach- und Notbestellungen
	Anzahl der Positionenstellung / Abruf
Auftragsbestätigung	Ausständige Auftragsbestätigungen
Terminüberwachung	Lieferzeitpunkteinhaltung
	Lieferverzugsquote
	Lieferzeit
Wareneingang/Qualitätsprüfung	Fehlervolumenquote
	Qualitätsbeanstandungsquote
Bedarfsdeckung	Bedarfsdeckungsquote

Abbildung 32: Kennzahlen des operativen Einkaufs

Quelle: (Tschandl und Bäck 2008) S. 81.

2.8 Balanced Scorecard bzw. Supply Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard bietet dem Management ein umfassendes Instrumentarium, um die Unternehmensvision und -strategie in ein geschlossenes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen. Viele Unternehmen haben eine Mission formuliert, um die Grundwerte und Auffassungen des Unternehmens allen Mitarbeitern mit auf den Weg zu geben. Die Balanced Scorecard übersetzt Missionen und Strategien in Ziele und Kennzahlen und ist dabei in vier verschiedene Perspektiven unterteilt: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Die Scorecard schafft einen Rahmen, eine Sprache, um Mission und Strategie zu vermitteln. Sie verwendet Kennzahlen, um Mitarbeiter über Erfolgsfaktoren für gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg zu informieren. Durch genau Artikulation der gewünschten Ergebnisse und die dahinterstehenden Leistungstreiber hoffen Manager, die Energien, Potenziale und das Spezialwissen der Mitarbeiter der gesamten Organisation auf Erreichung langfristiger Ziele hin auszurichten.

Die vier Perspektiven ermöglichen ein Gleichgewicht von kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen den gewünschten Ergebnissen und den Leistungstreibern für diese Ergebnisse, zwischen harten Zielkennzahlen und weicheren, subjektiveren Messwerten. Während eine Vielfalt von Kennzahlen auf einer Balanced Scorecard eher verwirrend wirkt, werden wir sehen, dass die richtig aufgebaute Scorecard eine Zielfokussierung ermöglicht, da alle Kennzahlen auf die Umsetzung einer integrativen Strategie gerichtet sind.¹²⁹

2.8.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Sie zeigt, ob die verfolgte Strategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Mögliche Kennzahlen sind der Periodengewinn, das Marktwachstum oder die Eigenkapitalrendite. Eine mit zunehmender Tendenz fokussierte Kennzahl ist der Shareholder Value als wertorientierte Führungsgröße.

Diese Kennzahlen zeigen zum Beispiel Materialkostensenkungen, die Verhinderung von Preiserhöhungen sowie den Beitrag des Supply Managements bezüglich der Liquidität des Unternehmens. Des Weiteren kann aufgezeigt werden, welche Einsparungen bei den Gesamtkosten des Einkaufs erzielt wurden.¹³⁰

¹²⁹ Vgl. (Kaplan und Norton 1997) S. 23-24.

¹³⁰ Vgl. (Jahns 2005) S 336.

2.8.2 Die Kundenperspektive

Sie fokussiert die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente unter der Leitfrage, wie die Kundenbeziehungen auszugestalten sind, damit die finanzwirtschaftlichen Zielvorgaben erreicht und die Visionen des Unternehmens verwirklicht werden können. Kennzahlen dieser Perspektive betrachten zum Beispiel die Kundenzufriedenheit oder Wartezeit für den Kunden bis zur Erbringung einer Dienstleistung. In dieser Perspektive wird die Qualität der Beziehung des Einkaufs zu den internen Kunden (Bedarfsträgern) dargestellt.¹³¹

2.8.3 Die interne Prozessperspektive

Sie befasst sich damit, diejenigen Prozesse abzubilden, die von Bedeutung sind, um die in der Finanzperspektive und der Kundenperspektive definierten Ziele zu realisieren. Die Prozessperspektive beinhaltet Kennzahlen, wie z.B. Prozesszeiten, Termintreue, Ausschussarten, und sind primär effizienzorientiert.¹³²

2.8.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Sie befasst sich damit, die Gestaltungsparameter zu beschreiben, die zur Erreichung der Ziele der ersten drei Perspektiven notwendig sind. Kennzahlen dieser Perspektive betrachten dafür die Qualifizierung von Mitarbeitern, die Leistungsfähigkeit der Informationssysteme und die Zielausrichtung von Mitarbeitern.¹³³ Diese Perspektive berücksichtigt die Erkenntnis, dass insbesondere motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter sowie eine Verbesserung des Produkt- und Dienstleistungsangebots für den zukünftigen Einkaufserfolg und die Erreichung der strategischen Zielsetzungen von Bedeutung sind.¹³⁴

¹³¹ Vgl. (Aich und Fiedler 2004) S. 42.

¹³² Vgl. (Entchelmeier 2008) S. 68.

¹³³ Vgl. Ebd.

¹³⁴ Vgl. (Horstmann 1999) S. 194.

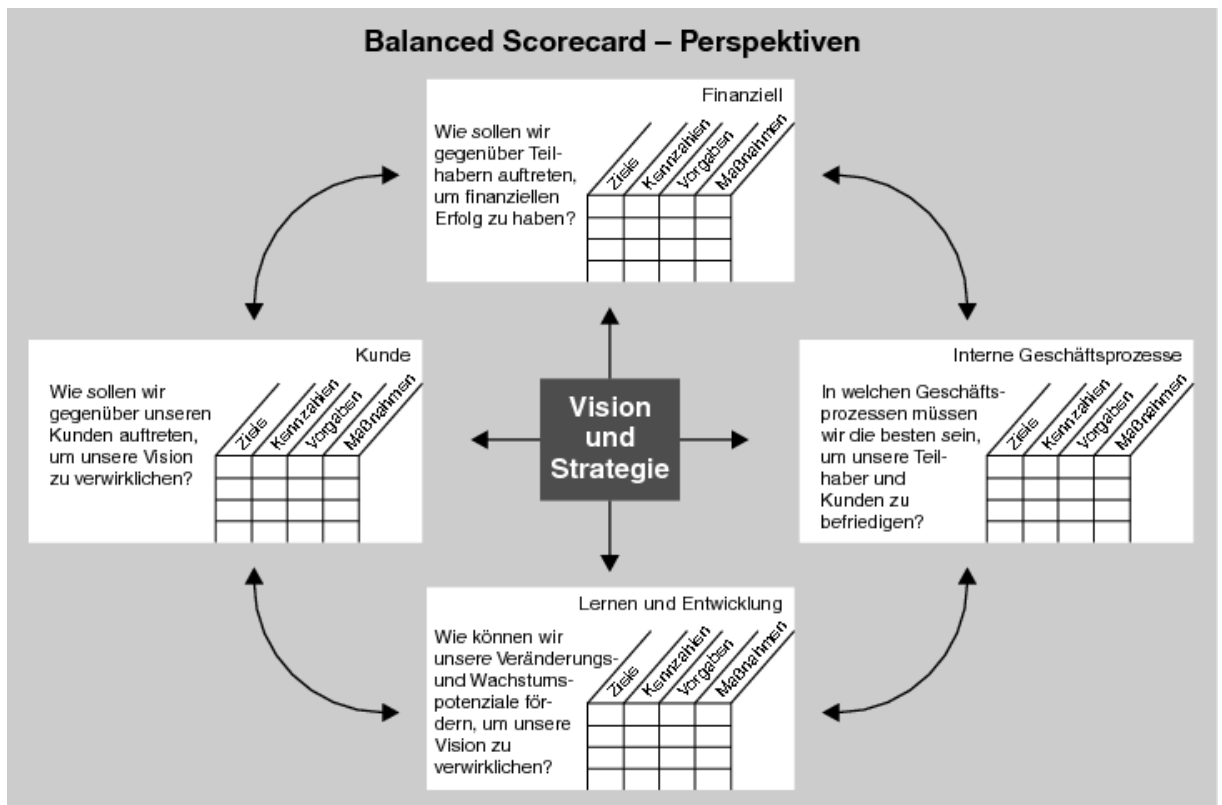


Abbildung 33: Die vier Perspektiven der klassischen Balanced Scorecard

Quelle: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Balanced Scorecard, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1856/balanced-scorecard-v7.html>.

2.8.5 Weiterentwicklung der klassischen Balanced Scorecard zur Supply Balanced Scorecard

Die Supply Balanced Scorecard kann im Supply Management eingesetzt werden, um die unternehmensspezifischen Supply Strategien zu operationalisieren und die Beschaffungsleistung/-ergebnisse zu messen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei die Supply Vision und die Supply Strategie. Da die Supply Strategie mit der Unternehmensstrategie abzustimmen ist, ist die Supply Balanced Scorecard als auf die Leistungsebenen bezogenes, spezifisches Performance Measurement System unterhalb der Unternehmens-Balanced Scorecard einzuordnen.

Im Vordergrund steht die Bewertung der Leistung des Supply Managements hinsichtlich der Beschaffungsmärkte und hinsichtlich der Effizienz und Effektivität des Lieferantenmanagements. Es sollen Antworten auf die Fragen gegeben werden, wie gut die Qualität der Lieferanten und die Zusammenarbeit mit ihnen ist.¹³⁵ Der Aufbau der Supply Balanced Scorecard erfolgt analog zur klassischen Balanced

¹³⁵ Vgl. (Jahns 2005) S. 333.

Scorecard, wobei die Berichtsperspektiven nicht als starr für alle Unternehmen angesehen werden sollten. So betrachten auch Kaplan und Norton das Grundmodell der Balanced Scorecard als „Schablone und nicht als Zwangsjacke“¹³⁶.

2.8.6 Anwendung der Supply Balanced Scorecard

Die Verwendung der Balanced Scorecard in der Beschaffung kann einen hohen Nutzen für die Kooperation aller Beteiligten bringen. Durch die Ableitung einer Beschaffungsstrategie besteht die Möglichkeit, alle involvierten Beteiligten entsprechend der Strategie auszurichten und die Ziele mit dem operativen Handeln der einzelnen Beteiligten zu verknüpfen. Somit sind Voraussetzungen gegeben, die Leistungspotenziale der Beschaffung zu erkennen und zu heben, was sich in einer hohen Effektivität und Effizienz widerspiegeln sollte. Zusätzlich zu der Strategieentwicklung und -implementierung eignet sich die Supply Balanced Scorecard, um Schwachstellen im Leistungsprozess zu erkennen. Das gelingt umso besser, je mehr Frühindikatoren in den Kennzahlen aufgenommen werden.¹³⁷

Es können auch Schwierigkeiten bei der Einführung der Supply Balanced Scorecard auftreten. Speziell in Unternehmen, bei denen die Strategieentwicklung und deren -umsetzung nicht auf allen Ebenen gefördert wird, können Unstimmigkeiten und Strategiedivergenzen existieren. Konträre Zielstellungen und Maßnahmen müssen mit den betroffenen internen und externen Beteiligten abgestimmt und von deren Führungspersonen mit vorbehaltloser Unterstützung mitgetragen werden.¹³⁸

Die erfolgreiche Implementierung einer Supply Balanced Scorecard benötigt eine adäquate organisatorische Ausgestaltung und Einordnung in einer zentralen Managementeinheit, welche auch durch ein Controlling unterstützt wird. Auf dieser Ebene ist die Supply Balanced Scorecard zu implementieren, um eine hohe Wirksamkeit zu entfalten. Eine dauerhaft bestehende Kooperation aller Beteiligten lässt sich nur realisieren, wenn jeder Beteiligte seine spezifischen Ziele erreicht bzw. erreichen kann.¹³⁹

¹³⁶ Vgl. (Kaplan und Norton 1997) S. 33.

¹³⁷ Vgl. (Tschandl und Bäck 2007) S. 31.

¹³⁸ Vgl. Ebd.

¹³⁹ Vgl. Ebd.

Perspektive	Strategische Ziele	Key Performance Indicator	Zielwert
Finanz- perspektive	Materialkostensenkung	Anteil Materialkosten an Gesamtkosten der G&V	Senkung von 55% auf 52%
	Bestandskostensenkung	Höhe der Bestände im Unternehmen	Senkung des durchschnittlichen Vorratsvermögens von 123 Mio. Euro auf 115 Mio Euro
	Senkung der Total Costs of Aquisition	Gesamtkosten des Einkaufs	Senkung von 3 Mio. Euro auf 2,7 Mio Euro
Kunden- perspektive	Zufriedenheit der Kunden	Kundenzufriedenheitsindex	Verbesserung des Indexwertes von 3 auf 2
	Maverik Spend senken	Höhe des Beschaffungsvolumens des Supply Management / Gesamtes Beschaffungsvolumen	Erhöhung von 80% auf 85%
	Verstärkung der Zusammenarbeit mit dem internen Kunden	Anzahl cross-funktionaler Arbeitsgruppen unter Einbindung der internen Kunden	Erhöhung der Anzahl von 3 auf 5 Arbeitsgruppen
Prozess- perspektive	Reduzierung der Prozesszeiten	Bearbeitungszeit von Einzelbestellungen	Senkung der durchschnittlichen Bearbeitungszeiten für Einzelbestellungen auf 2,5 Stunden
	Reduzierung der Prozessfehler	Anzahl falscher Bestellungen	Reduzierung von 7% auf 5%
	Erhöhung der Prozessautomatisierung	Anteil an Bestellungen per elektronischer Bestellanforderung	Erhöhung von 55% auf 60%
Lern- und Entwicklungs- perspektive	Aufbau eines effizienten, weltweiten Supply Networks	Anzahl der in das strategische Warengruppenmanagement eingebundenen Geschäftseinheiten	Erhöhung von 15 auf 20
	Aufbau eines Wissensmanagementsystems im Supply Management	Anzahl erfasster Datensätze	Erhöhung um 10%
	Verbreiterung des Supply Management-Wissens bei den Mitarbeitern	Anzahl Schulungstage im Supply Management	Durchführung von 5 Schulungstagen pro Jahr pro Einkäufer
Lieferanten- perspektive	Lieferantenkonzentration	Anteil C-Lieferanten an der Gesamtzahl der Gesamtzahl der Lieferanten	Reduzierung von 60% auf 57%
	Eingehen strategischer Partnerschaften	Anzahl der strategischen Partnerschaften	Anzahl von 2 auf 8 erhöhen
	Reduktion von Lieferantenausfällen	Anzahl ausgefallener Lieferungen	Anteil von 3% auf 2,5% senken

Abbildung 34: Auszug aus einer Supply-BSC mit fünf Berichtsperspektiven

Quelle: (Entchelmeier 2008) S. 74.

3 Zusammenfassung / Schlussfolgerung

Die Beschaffungsentwicklung der letzten Jahre zwang immer mehr Unternehmen, die Funktionen und Strategien der Beschaffung neu zu definieren. Es wurde erkannt, dass die Beschaffung einen wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ausübt und sich die traditionelle Sichtweise der Beschaffung in eine strategische und marktorientierte Ausrichtung wandelt. Die Aussage: „Im Einkauf liegt der Gewinn!“, konnte dadurch belegt werden, dass heute ca. 50 bis 60 Prozent der Verkaufserlöse durch Kosten des materialwirtschaftlichen Sektors beansprucht werden, womit sich leicht erkennen ließ, welch durchschlagenden Einfluss Kostensenkungen in der Beschaffung auf das Betriebsergebnis haben.

Beim Beschaffungscontrolling zeigte sich, dass der Kerngedanke, alle Beschaffungsaktivitäten wertorientiert zu gestalten und zu managen, die neue Sichtweise ist. Diesbezüglich wurden auch die Instrument und Methoden des Beschaffungscontrollings erweitert, um die häufig noch angetroffene, einseitige Preisorientierung zu überwinden und den Einkauf wertorientiert einzusetzen. Es zeigte sich, dass systematisches Einkaufscontrolling die Umsetzung von Maßnahmen, die die Zusammenarbeit mit Lieferanten verbessert, und strategische Einkaufsprogramme zum Erfolg führen.

Bei den Instrumenten des Beschaffungscontrollings war noch keine Methodik vorhanden, die eine systematische Auswahl von Beschaffungscontrolling Instrumenten auf Basis von Anforderungen und Rahmenbedingungen zulässt. Welche Instrumente geeignet sind, bleibt der Einschätzung des Forschers oder Praktikers – gegebenenfalls durch Empfehlung – überlassen. So wurden für die Diplomarbeit die Schwerpunkte auf die ABC/XYZ-Analyse, Totalcost of Ownership, Target Pricing, Lieferantenanalyse, Beschaffungskennzahlen und Balanced Scorecard gelegt.

Kennzahlen dienen als Veranschaulichungs- und Hilfsmittel bei Analysen, Planung, Steuerung und Kontrolle. Des weiteren stellen Kennzahlen auch die Grundlage für Prognosen dar und helfen als Indikatoren in Frühwarnsystemen.

Die ABC-Analyse oder auch das Pareto Prinzip zeigen, wie man das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen kann. Wie aus der üblichen ABC-Verteilung ersichtlich, kann die ABC-Analyse als Entscheidungshilfe genutzt werden, indem wichtige Analyseobjekte besonders sorgfältig und vorrangig behandelt werden.

Während bei der ABC-Analyse die Prioritäten auf Basis rechnerischer Kriterien festgelegt werden, bedient sich die XYZ-Analyse mit der Bedarfsvorhersagegenauigkeit eines schwieriger zu handhabenden Ausprägungsgrades. Erst die Kombination der ABC-Analyse mit der XYZ-Analyse bringt die erhofften Ergebnisse, da Wertigkeit und Vorhersagegenauigkeit Entscheidungen im materialwirtschaftlichen Bereich beeinflussen.

Beim Total Cost of Ownership Verfahren konnte aufgezeigt werden, dass die Beschaffungsvorgänge nicht ausschließlich auf Basis der günstigsten Einkaufspreise getroffen werden sollen, um langfristig günstig zu sein. Vielmehr wurde hinterfragt, welche Kosten verursacht der Lieferant in der gesamten Prozesskette und wie wurden diese zugeordnet.

Mithilfe der Preisstrukturanalyse wurde der Einstandspreis eines Beschaffungsgutes mit dem Ziel untersucht, die Kalkulation des Lieferanten nachvollziehen zu können, bzw. ob die vom Lieferanten kalkulierten Kosten gerechtfertigt sind um mögliche Preissenkungspotenziale eigenständig zu eruieren. Trotz ihrer Wichtigkeit als Informationsquelle für die Beschaffung ist die Preisstrukturanalyse in der Praxis stark vernachlässigt und von der Theorie wenig erforscht worden.

Ziel des Target Costings ist die Bestimmung der maximal erlaubten Produktkosten oder TargetCosts. Diese werden durch Subtraktion von Zielverkaufspreis (Target Price) und geplantem Gewinn (Target Margin) errechnet. Zusammenfassend wurde festgestellt, dass das Target Costing die Notwendigkeit zur Struktur- und Technologieveränderung aus dem Markt heraus aufzeigt und durch seine durchgängige Betrachtung von der Kundenwunsch Erhebung über Entwicklung, Konstruktion, Produktion und Auslieferung wiederum zum Kunden einen ganzheitlichen Ansatz des Kostenmanagements über den gesamten Produktlebenszyklus darstellt.

Aufgabe der Lieferantenanalyse war es, im Hinblick auf die Marktgegebenheiten (Qualität, Menge, Ort, Zeit, Preis) und die entsprechenden unternehmensbedingten Verbrauchstatsachen (Qualitätsanforderungen, Beschaffungsmenge, Preisvorstellung, Ort des Verbrauchs, Zeitpunkt des Bedarfs) die richtigen Lieferanten herauszufinden und ihre Leistungsfähigkeit festzustellen.

Beschaffungskennzahlen geben qualitativ messbare Tatbestände sowie Zusammenhänge in verdichteter Form wieder und zeigen auf, dass sie für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollzwecke geeignet sind. Es zeigt sich aber auch, dass für die Einführung eines Kennzahlensystems in der Beschaffung auch Grundregeln beachtet werden müssen, wie z. B. die Formulierung von Einkaufszielen und -strategie, die Konzentration auf die für das Beschaffungscontrolling relevanten Kennzahlen, die adressatengerechte Kennzahlenaufbereitung, das Sprechen der gleichen Sprache und die Vermeidung von Datenfriedhöfen.

Die Balanced Supply Scorecard bzw. Supply Balanced Scorecard bieten ein umfassendes Instrumentarium, welches die Unternehmensvisionen und -strategien in einem geschlossenen Bündel von Leistungsmessfaktoren für das Management darstellt und einen hohen Nutzen für die Kooperation aller Beteiligten bringen kann. Durch die Ableitung einer Beschaffungsstrategie zeigt sich die Möglichkeit, alle involvierten Beteiligten entsprechend der Strategie auszurichten und die Ziele mit dem operativen Handeln der einzelnen Beteiligten zu verknüpfen. Somit sind die Voraussetzungen gegeben, die Leistungspotenziale der Beschaffung zu erkennen und zu heben, was sich in einer hohen Effektivität und Effizienz widerspiegeln sollte. Zusätzlich zu der Strategieentwicklung und -implementierung eignete sich die Supply Balanced Scorecard, um Schwachstellen im Leistungsprozess zu erkennen. Das gelingt umso besser, je mehr Frühindikatoren in den Kennzahlen aufgenommen werden.

Die Beschaffungsinstrumente des Beschaffungscontrollings müssen für die Zukunft verstärkt für Transparenz hinsichtlich der Kosten, des Wertbeitrages und Einsparungspotenzial der Beschaffung sorgen, um frühzeitig Chancen und Risiken für das Unternehmen zu erkennen.

Literatur / Internetquellen

- Aich 2004 Aich, R.; Fiedler, C.: Balanced Scorecard im Strategischen Einkauf,
Beschaffung Aktuell 51. Jg., Nr. 2, 2004
- Arnolds, et al. 2013 Arnolds, Hans; Heege, Franz; Röh, Carsten; Tussnig, Werner:
Materialwirtschaft und Einkauf,
Wiesbaden, Springer Gabler, 2013
- Buggert und Wielpütz 1995 Buggert, Willi; Wielpütz Axel: Target Costing,
München, Hanser, 1995
- Entchelmeier 2008 Entchelmeier, Aiko: Supply Performance Measurement –
Leistungsmessung in Einkauf und Supply Management,
Wiesbaden, Gabler, 2008
- Friedl 1990 Friedl, Birgitt: Grundlagen des Beschaffungscontrolling,
Berlin, Duncker & Humblot, 1990
- Gabath 2008 Gabath, Christoph Walter: Gewinnngarant Einkauf – Nachhaltige
Kostensenkung ohne Personalabbau,
Wiesbaden, Gabler, 2008
- Gladen 2011 Gladen, Werner: Performance Measurement – Controlling mit Kennzahlen,
Wiesbaden, Gabler, 2011

- Härdler 1999 Härdler, Jürgen: Material-Management, München, Hanser, 1999
- Härdler 2010 Härdler, Jürgen: Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, München, Hanser, 2010
- Heiserich, Helbig und Ullmann 2011 Heiserrich, Otto-Ernst; Helbig, Klaus; Ullmann Werner: Logistik Eine praxisorientierte Einführung Wiesbaden, Gabler, 2011
- Horstmann 1999 Horstmann, W. : Die Balanced Scorecard – Ansatz als Instrument zu Umsetzung von Unternehmensstrategien, Zeitschrift für Controlling 11 Jg., Nr. 4/5
- Jahns 2005 Jahns, C.: Supply Management – Neue Perspektiven eines Managementanasatzes für Einkauf und Supply, St. Gallen und Sternenfels, Verlag für Wissenschaft und Praxis, 2005
- Kaplan und Norton 1997 Kaplan, Robert S.; und Norton, David P.: Balanced Scorecard – Übersetzung Peter Horvath, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1997
- Körfer 2011 Körfer, Karsten: Beschaffungscontrolling, Hamburg, Diplomica, 2011
- Ortner, Hanusch und Tschandl 2011 Ortner, Wolfgang; Hanusch, Sabine; Tschandl, Martin: Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen optimieren Graz, Leykam, 2011

- Pepels, etal. 2005 Pelpes, Werner, etal.: Expert Praxislexikon - Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Instrumente zur unternehmerischen Leistungsmessung, Renningen, Expert Verlag, 2005
- Piontek 2012 Piontek, Jochem: Beschaffungscontrolling, München, Oldenbourg, 2012
- Pulic 2013 http://www.abc-analyse.info/abc/ziel_der_abc-analyse/, verfügbar am 13.07.2013, 09:42
- Reichmann 2011 Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen, München, Vahlen, 2011
- SAP Help Portal 2013 http://help.sap.com/saphelp_scm40/helpdata/de/ac/216b6b337b11d398290000e8a49608/content.htm, verfügbar am 09.06.2013, 11:05
- Schmid 2006 http://www.verkehrsrundschau.de/fm/3576/KennzahlenimEinkauf_Hauptt.610752.pdf, verfügbar am 13.07.2013, 09:05
- Stelling 2009 Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, München, Oldenbourg, 2009
- TCW 2013 <http://www.tcw.de/management-consulting/servicemanagement/total-cost-of-ownership-tco-analyse-213>, verfügbar am 29.06.2013, 10:55
- Tschandl und Bäck 2007 Tschandl, Martin und Bäck, Sabine: Einkauf optimieren, Kapfenberg, Stückle Druck und Verlag, 2007

- Tschandl und Bäck 2008 Tschandl, Martin und Bäck, Sabine: Supply Chain Performance, Graz, Leykam, 2008
- Volkmann 2000 http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/ntarget_costing_b.html, verfügbar am 29.06.2013, 15:45
- Wagner und Weber 2007 Wagner, Stephan M. und Weber, Jürgen: Beschaffungscontrolling, Weinheim, WILEY-VCH, 2007
- Wannenwetsch 2008 Wannenwetsch, Helmut: Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik, Berlin, Springer, 2008
- Wildemann 2008 Wildemann, Horst: Financial Times Deutschland Interview mit Prof. Wildemann: Einkaufscontrolling im Mittelstand vom 17.11.2008, <http://www.tcw.de/news/interview-mit-prof-wildemann-einkaufscontrolling-im-mittelstand-418>, verfügbar am 31.05.2013, 13:49

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Pöttsching, im Juli 2013

Martin Franz Mayerhofer